

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y  
PRODUCTIVIDAD**

**MODELO DE APLICACIÓN PARA EL TRATAMIENTO DE QUEJAS  
EN LA EMPRESA ACERO COMERCIAL ECUATORIANO S.A CON  
BASE EN LA NORMA ISO 10002:2004: GESTIÓN DE LA CALIDAD.  
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.**

**LIC. GABRIELA VANESSA LAZO SANDOVAL**

**DIRECTOR: DRA. CECILIA PATRICIA LEÓN VEGA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMAS DE GESTIÓN DE  
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.**

**QUITO, ENERO DEL 2017**

**Lector 1: Ing. Pablo Carrión Gordillo**

**Lector 2: Ing. Germán Luna Hermosa**

## ÍNDICE

<b>ÍNDICE.....</b>	<b>II</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>IV</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>V</b>
<b>RESÚMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>VI</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>IX</b>
<b>CAPITULO I: DIAGNÓSTICO DEL TRATAMIENTO DE QUEJAS EN UNA EMPRESA COMERCIAL, SEGÚN LA NORMA ISO 10002:2004 A TRAVÉS DEL ANÁLISIS GAP.....</b>	<b>10</b>
1.1. FUNDAMENTOS NORMA ISO 10002:2004: GESTIÓN DE LA CALIDAD. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. DIRECTRICES PARA EL TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS EN LAS ORGANIZACIONES.....	10
<i>1.1.1. Objeto y alcance.....</i>	<i>10</i>
1.2. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA: ACERO COMERCIAL ECUATORIANO S.A.....	17
<i>1.2.1. Descripción de la empresa .....</i>	<i>17</i>
<i>1.2.2. Misión, visión y valores de la empresa. ....</i>	<i>19</i>
<i>1.2.3. Organigrama de la empresa.....</i>	<i>20</i>
<i>1.2.4. Análisis FODA de la empresa.....</i>	<i>22</i>
<b>CAPITULO II: DETERMINACIÓN DE LOS REQUISITOS FUNDAMENTALES PARA LA APLICACIÓN DE LA NORMA ISO 10002:2004 EN ACERO COMERCIAL DEL ECUADOR .....</b>	<b>27</b>
2.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 10002:2004 ....	27
<i>2.1.1. Norma ISO 10002:2004, punto 4: Principios De Orientación .....</i>	<i>29</i>
<i>2.1.2. Norma ISO 10002:2004, punto 5: marco de referencia para el tratamiento de         las quejas.....</i>	<i>32</i>
<i>2.1.3. Norma ISO 10002:2004, punto 6: Planificación Y Diseño .....</i>	<i>34</i>
<i>2.1.4. Norma ISO 10002:2004, punto 7: Operación Del Proceso De Tratamiento         De Quejas.....</i>	<i>35</i>
<i>2.1.5. Norma ISO 10002:2004, punto 8: Mantenimiento Y Mejora.....</i>	<i>39</i>
2.2. ESTUDIO DE SITUACIÓN ACTUAL DE UNA EMPRESA: MODELO DE BRECHAS SOBRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO: .....	44
<i>2.2.1 Modelo de Brechas o Gaps de Servicio.....</i>	<i>44</i>
2.3 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PARA EL TRATAMIENTO DE QUEJAS	48
<i>2.3.1 Proceso.....</i>	<i>50</i>
<i>2.3.2 El Encabezado .....</i>	<i>54</i>
<i>2.3.3 La simbología .....</i>	<i>55</i>
<i>2.3.4 La Estructura.....</i>	<i>56</i>

2.3.5 Control de procesos a través de indicadores de gestión .....	59
<b>CAPITULO III: DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES PARA MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO .....</b>	<b>65</b>
3.1. ANÁLISIS DE PROCESOS .....	65
3.1.1 <i>Determinación del proceso de gestión de Quejas</i> .....	68
3.1.2 <i>Gestión de quejas</i> .....	77
3.1.3 <i>Contestación</i> .....	83
3.1.4 <i>Registro de información</i> .....	85
3.1.5 <i>Seguimiento</i> .....	86
3.1.6 <i>Notificación a la alta dirección</i> .....	87
3.1.7 <i>Formulario presentación información</i> .....	88
3.1.8 <i>Medición de la satisfacción del cliente</i> .....	89
3.2. CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES PARA MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO	90
<b>CAPITULO IV: DISEÑO DE UN MODELO DE APLICACIÓN PARA QUEJAS EN LA EMPRESA ACERO COMERCIAL ECUATORIANO S.A CON BASE EN LA NORMA ISO 10002:2004. ....</b>	<b>93</b>
4.1 ANÁLISIS GAP DE LA EMPRESA ACERO COMERCIAL ECUATORIANO S.A RESPECTO A LA NORMA ISO 10002:2004 .....	93
4.2 DISEÑO DE UN MODELO DE APLICACIÓN PARA GESTIÓN DE QUEJAS EN LA EMPRESA ACERO COMERCIAL ECUATORIANO S.A CON BASE EN LA NORMA ISO 10002:2004.....	98
<b>CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....</b>	<b>133</b>
5.1 CONCLUSIONES .....	133
5.2 RECOMENDACIONES .....	136
<b>ANEXO I .....</b>	<b>137</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA. ....</b>	<b>138</b>

## DEDICATORIA

Cada paso dado, cada logro obtenido y cada cambio realizado es fundamentado en la Piedra Angular y fuertes bases que te permiten seguir adelante firmemente sin desfallecer, así dedico este trabajo de titulación a Papito Dios, a mi Mamá y mi Hermana y amiga.

## AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios mi Padre, quien me ha dado la capacidad y la entereza para culminar este objetivo, a mi Mamá y Hermana quienes han estado en momentos alegres y complicados llevándome de la mano y dándome un soporte invaluable. A la Universidad por ser el alma mater que me ha nutrido de conocimientos y brindado la oportunidad de ser capacitada por la Doctora Patricia León, mi profesora y directora.

## RESÚMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación se ha desarrollado con la finalidad de crear un modelo para tratamiento de quejas fundamentado en la norma ISO 10002:2004 GESTIÓN DE LA CALIDAD. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. DIRECTRICES PARA EL TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS EN LAS ORGANIZACIONES para ser usado en empresas comerciales, principalmente en la empresa Acero Comercial Ecuatoriano S.A. ubicada en la ciudad de Quito. Cuyo propósito es incrementar la calidad de las áreas de servicio al cliente, crear cultura de un nivel alto para la atención al cliente en la organización y desarrollar estrategias de mejora continua.

El presente trabajo contiene cinco capítulos, a través de los cuales se desarrolla el modelo de tratamiento de quejas fundamentado en la norma ISO 10002:2004, en el primer capítulo se exponen los fundamentos de la norma ISO 10002:2004; señalando el objeto y alcance de ésta, conceptos básicos y sus principios de orientación a través de los cuales se conoce a la norma. Además, se presenta a la empresa Acero Comercial, mediante una descripción de la empresa, identificando la misión, visión y valores corporativos y el organigrama. Seguido de un analiza la situación actual de la Empresa por la identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con lo que se conseguirá empezar a construir los pilares de las estrategias para el modelo de tratamiento de quejas.

En el segundo capítulo se recopila, investiga y analiza fuentes bibliográficas para adquirir bases teóricas para el presente trabajo de investigación, tales como los requisitos solicitados en la Norma ISO 10002:2004 en cada uno de sus apartados. Seguido por un estudio del modelo de brechas en el servicio al cliente. Continuando con la teoría de procesos que permite planificar, controlar, asegurar y mejorar continuamente la calidad de productos o servicios. Finalmente, se señala la teoría de indicadores de gestión tanto para la construcción de los mismos como identificar los objetivos para los indicadores.

El capítulo tres se levantan los procesos para el tratamiento de quejas, se identifican términos clave para la estandarización de procesos y una comunicación adecuada entre las áreas; además, se construyen los indicadores de gestión para medición y seguimiento de los procesos con el objetivo de evaluar la gestión efectuada o la mejora desde la condición anterior.

Finalmente, en el capítulo cuatro se presenta el análisis GAP de la empresa Acero Comercial Ecuatoriano respecto a la Norma ISO 10002:2004, según cada apartado de la misma. Y se presenta el modelo de aplicación para la gestión de quejas, en el cual se identifica el alcance del mismo, objetivos, términos de referencia y las políticas y procedimientos a seguir en el modelo como las áreas involucradas, la comunicación entre las áreas involucradas, los métodos de recepción de quejas, cómo gestionarlas, cómo analizarlas, y cómo darles respuestas adecuadas a los clientes. Además de identificar la manera en la que se deben registrar y notificar a la alta dirección para conocimiento y control. En este capítulo se centra el trabajo de investigación, pues en él se han construido



y plasmado todas las estrategias para conseguir un sistema de gestión de calidad para la Organización y su desempeño en el largo plazo.

En el último capítulo se trabajan las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegó luego de la construcción del modelo y la elaboración del siguiente estudio, además identificando los beneficios que aportan a la sociedad y al desempeño exitoso de la organización.

## INTRODUCCIÓN

En el mercado ecuatoriano las empresas se ha evidenciado que no existe un modelo de gestión para corregir la insatisfacción de los clientes, lo cual perjudica a la perspectiva de calidad tanto de servicios como bienes; en tanto, cualquier empresa debería procurar consolidar con sus clientes reales y potenciales. Así, el presente trabajado de titulación aborda esta problemática y ofrece una solución integral con una herramienta fundamentada en la norma ISO 10002:2004 GESTIÓN DE LA CALIDAD. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. DIRECTRICES PARA EL TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS EN LAS ORGANIZACIONES para que las empresas solvante la insatisfacción de sus clientes e identifiquen información relevante para realizar un modelo para la gestión de quejas y mejorar continuamente la calidad de bienes y servicios de la empresa.

En tanto, se utilizó el análisis de brechas para el servicio al cliente para identificar las diferencias existentes en el tratamiento de quejas en la empresa comercial en estudio y ¿cómo señala la gestión de quejas a través de la Norma ISO 10002:2004?, documento que estandariza tratamiento adecuado para las quejas dentro de una organización; corrigiendo procesos críticos, problemas transversales, inconvenientes de comunicación identificados en el desarrollo de las actividades diarias de una empresa.

Consiguiendo determinar oportunidades de mejorar continua con la creación de un proceso de gestión de quejas fundamentado en la Norma ISO 10002:2004 para cerrar GAPs identificados, a través de la retroalimentación con el cliente e ir alineando tanto personas como procesos para trabajar en un sistema de gestión de la calidad total.

# **CAPITULO I: DIAGNÓSTICO DEL TRATAMIENTO DE QUEJAS EN UNA EMPRESA COMERCIAL, SEGÚN LA NORMA ISO 10002:2004 A TRAVÉS DEL ANÁLISIS GAP.**

## **1.1. FUNDAMENTOS NORMA ISO 10002:2004: GESTIÓN DE LA CALIDAD. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. DIRECTRICES PARA EL TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS EN LAS ORGANIZACIONES.**

### **1.1.1. Objeto y alcance**

Según la Norma ISO 10002:2004, la misma está destinada a proporcionar orientación para el diseño e implementación de un proceso de tratamiento de las quejas eficaz y eficientemente en todo tipo de actividades comerciales o no, incluyendo a las relacionadas con el comercio electrónico, por tanto está destinada a beneficiar a la organización y a sus clientes, reclamantes y otras partes interesadas.

El proceso de tratamiento de las quejas dentro de la organización es de vital importancia para corregir problemas transversales y de comunicación,

puesto que permite mejorar continuamente los procesos a través de la retroalimentación con el cliente e ir alineando tanto personas como procesos para trabajar en un sistema de gestión de la calidad total.

Cabe notar que esta Norma está enfocada en el cliente, quien está dispuesto a hacer escuchar sus necesidades y expectativas en la organización que le vende un bien o presta un servicio; a través, de la ISO 10002:2004 los clientes tienen la oportunidad de conocer el proceso de tratamiento de quejas de la organización de una manera transparente, abierta y fácil de utilizar; recibiendo retroalimentación de sus inconformidades y teniendo la seguridad que se trata de un proceso eficaz y eficiente, puesto que éste es auditado continuamente, lo que incrementa la satisfacción del cliente mediante la creación de un ambiente de enfoque.

Además, con el uso de la Norma se logra un valioso nivel de participación y compromiso de la alta dirección con una adecuada provisión y disposición de recursos necesarios, como la formación del personal, analiza y evalúa las quejas con respecto a la mejora del producto y de la calidad del servicio al cliente.

### **1.1.2. Conceptos básicos**

Para el desarrollo adecuado del presente trabajo investigativo es importante definir ciertos términos para mantener el mismo lenguaje según la Norma ISO 10002:2004. (ISO 10002, 2004, pp.4-5):

Cliente: organización o persona quien recibe un producto.

Objetivo: algo que se busca, relativo al tratamiento de las quejas.

Parte interesada: persona o grupo que tiene un interés en el desempeño o éxito de la organización.

Política: orientación de la organización, relativas al tratamiento de las quejas, tal como lo expresa la alta dirección.

Proceso: es el conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan transformando elementos de entrada en resultados.

Producto: se define como el resultado de un proceso, según la Norma ISO 9000:2000 este término puede incluir cuatro categorías genéricas de productos: servicios, software, hardware y materiales procesados.

Queja: expresión de insatisfacción hecha a una organización, con respecto a sus productos o al propio proceso de tratamiento de las quejas, donde se espera una respuesta o resolución explícita o implícita.

Reclamante: persona, organización o su representante, quien expresa una queja.

Retroalimentación: opiniones, comentarios y muestras de interés acerca de los productos o el proceso de tratamiento de las quejas.

Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Servicio al cliente: interacción entre la organización y el cliente a lo largo del ciclo de vida del producto.

### **1.1.3. Principios de orientación**

En cuanto a los principios de orientación para el tratamiento de quejas es importante tener en cuenta y aplicar los siguientes, señalados en la Norma ISO 10002:2004:

#### **1.1.3.1 Visibilidad:**

La información para realizar la reclamación, cómo hacerla y dónde entregarla, debe ser conocida por los clientes, el personal y otras partes interesadas.

#### **1.1.3.2 Accesibilidad:**

El proceso de tratamiento de quejas y la información de apoyo debe ser fácilmente accesible para todos sus usuarios y ser fácil de comprender y utilizar.

La información para receptar las quejas debe estar en lenguaje sencillo, en todos los idiomas en los que se ofertan los productos hayan sido ofrecidos; además se deben incluir varios formatos, tales como impresos o auditivos, en la oficina o vía web para no perjudicar a ningún cliente.

#### 1.1.3.3 Respuesta Diligente:

La recepción de cada queja debe ser tratada con prontitud; identificando niveles de urgencia para que el cliente tenga su respuesta inmediatamente, comunicando etapas trascendentes del proceso.

#### 1.1.3.4 Objetividad:

Es importante tratar todas las quejas de manera equitativa, objetiva e imparcial; mediante un proceso establecido de tratamiento de las quejas.

#### 1.1.3.5 Costos:

El acceso al proceso de tratamiento de las quejas no debería tener costo para el reclamante.

#### 1.1.3.6 Confidencialidad:

Siempre será importante mantener sigilo y un carácter personal en cada queja, y no divulgarla sin un consentimiento escrito expreso del cliente o reclamante.



#### 1.1.3.7 Enfoque al Cliente:

La organización debería adoptar un enfoque al cliente, estar abierta a la retroalimentación, y por supuesto a receptar quejas para demostrar su compromiso en resolverlas.

#### 1.1.3.8 Responsabilidad:

Se debe establecer quién es el responsable para elaborar las respuestas e informar sobre las acciones y decisiones de la organización en relación a cada queja.

#### 1.1.3.9 Mejora Continua:

La mejora continua se transforma en un objetivo permanente de la organización, a través del proceso de quejas con lo que se eleva la calidad de los productos.

A través del uso de la Norma ISO 10002:2004 se consigue implementar una **gestión de reclamaciones** no se basa en la reducción del número de reclamaciones, sino en utilizar la información generada para transformarla en una oportunidad de mejora. Y ante todo en empresas en las cuales no existe un proceso definido para el tratamiento de quejas.

## 1.2. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA: ACERO COMERCIAL ECUATORIANO S.A

### 1.2.1. Descripción de la empresa

Acero Comercial Ecuatoriano S.A es una empresa grande creada con fondos privados de dos inmigrantes alemanes con un capital inscrito de \$3'140.000; Acero Comercial, con 56 años en el mercado de la comercialización de materiales importados y la distribución de insumos para la construcción, empezó con tan solo 18 colaboradores y unas pequeñas oficinas ubicadas en el Centro Histórico de Quito; comercializando materiales básicos como: hierro, acero, planchas, tubería y accesorios para la construcción.

Con el pasar del tiempo Acero Comercial continuó con su actividad y su crecimiento fue exponencial, gracias al “boom petrolero” de 1971, se expandió hasta ser una empresa sólida, confiable y con los más altos estándares de seguridad y calidad en todas sus líneas de negocio. Actualmente está conformada por más de 100 colaboradores, ubicados estratégicamente en las ciudades de Quito, Guayaquil y Coca; presencia en las ciudades de Riobamba, Cuenca, Santo Domingo y Ambato. Constituyéndose en un prestador de soluciones industriales más eficientes, a través de la especialización en los

productos y aplicaciones correspondientes a los sectores de: Industria de Manufactura, Agroindustria, Energía, Gas y Petróleo, Minería, Saneamiento y Obras de Infraestructura.

Acero Comercial Ecuatoriano S.A. se especializa en una amplia gama de productos para sistemas hidrosanitarios, herramientas y productos de acero teniendo un stock de más de 17,000 ítems. Para el año 2015 Acero Comercial implementó un nuevo ERP para innovar y mejorar los procedimientos de sus actividades e incrementar su rentabilidad; contribuyendo con el crecimiento tanto institucional como el de la sociedad.

En términos de procesos la empresa Acero Comercial Ecuatoriano ha levantado procesos para la ejecución de las actividades diarias del giro del negocio; sin embargo, existen áreas que aún están desatendidas, así como el área de servicio al cliente y para el tema de recepción de quejas, pues no se han levantado procesos para la gestión, en tanto las quejas que se han recibido son verbales y al no tener un canal definido o un proceso estandarizado no existen estadísticas de las mismas para mejorar la actividad de servicio al cliente.

En tanto, este trabajo analítico permitirá levantar y trabajar sobre un gran reto para la Compañía para los procesos para el área de calidad para el tratamiento

de quejas con la finalidad de elevar la gestión total de la compañía y la calidad de sus bienes y servicios.

### **1.2.2. Misión, visión y valores de la empresa.**

#### **1.2.2.1 Misión**

Ser líderes en soluciones integrales para el mercado ecuatoriano en nuestras líneas de negocio, siendo socios estratégicos de nuestros clientes. A través, de la optimización de recursos para generar beneficios para la empresa y nuestro entorno.

#### **1.2.2.2 Visión**

Basados en nuestra experiencia, buen nombre y seriedad de más de medio siglo, seremos la primera opción por calidad, excelencia, innovación y servicio para nuestros clientes.

Con procesos internos ágiles, precisos, con personal capacitado y motivado para garantizar una verdadera solución en el mercado ecuatoriano.

Continuaremos en el apego a los principios, valores éticos, morales y profesionales; manteniendo el compromiso con el bienestar de nuestro equipo, sus familias y el entorno.

### 1.2.2.3 Valores corporativos

#### *Compromiso*

Es demostrar la determinación, interés y dinamismo a clientes, compañeros y sus familias, reflejado en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

#### *Competencia*

Desempeñamos nuestras funciones de forma ágil, oportuna y efectiva para clientes, proveedores, jefes, colaboradores y compañeros de trabajo.

#### *Respeto*

En nuestro comportamiento de apertura a la creatividad en búsqueda de soluciones, evitando la discriminación y actuaciones o comentarios que no aporten valor promoviendo relaciones cordiales.

### **1.2.3. Organigrama de la empresa**

La empresa Acero Comercial Ecuatoriano S.A. ha construido su organigrama institucional por departamentos según la actividad o gestión que realizan dentro de la organización, con la finalidad de identificar las funciones más sobresalientes que apoyan al core del negocio.

Cada uno de los departamentos está liderado por una jefatura y apoyado por asistentes que desempeñan la administración de las actividades y tareas necesarias para el logro de objetivos previstos por la alta dirección. Según el siguiente gráfico:

Gráfico: Organigrama Acero Comercial Ecuatoriano S.A.

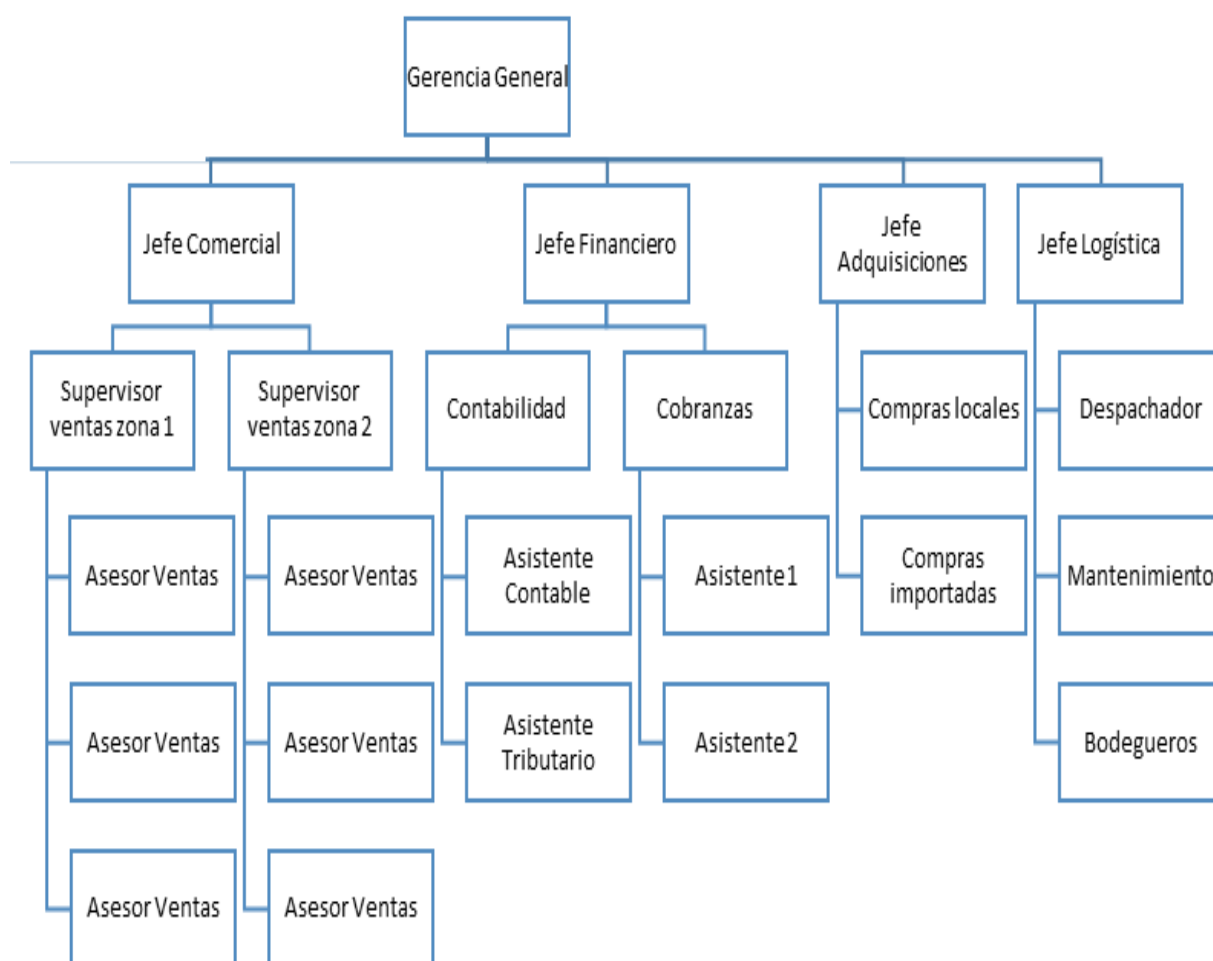


Grafico 1: Organigrama Acero Comercial Ecuatoriano S.A  
Fuente: Acero Comercial Ecuatoriano S.A

#### **1.2.4. Análisis FODA de la empresa**

El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas permite identificar los pilares para construir estrategias de mejora. Con el análisis se conocen las FO de las empresas, donde las Oportunidades que ofrece el entorno en razón de las Fortalezas de una organización. Además, se analiza las DA, es decir, las Amenazas y peligros que representa o acarrea el entorno como consecuencia de sus Debilidades. De donde, Gutiérrez, (2010) en su libro de Calidad Total y Productividad expone que mientras más capacidades o fortalezas poseen las empresas mantienen mayores oportunidades de éxito. Y se identifican los puntos vulnerables o de debilidades que son amenazas para la organización.

A partir de la tabla FODA se identificarán asuntos cruciales que deben ser atendidos. En tanto se ha seleccionado de entre el universo de opciones que se pueden mejorar por importancia estratégica dado que son decisivas para la organización en cuanto al tema de estudio.

En cuanto al análisis interno de la empresa se obtuvo las siguientes Fortalezas y Debilidades, las mismas que son analizadas en todas las perspectivas empresariales.

Tabla 1

Fortalezas y debilidades empresa Acero Comercial Ecuatoriano S.A

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Comercializar productos de marca de alta calidad	Falta de fidelización de los clientes
Garantía en los productos que comercializa	Demoras en las entregas de materiales
Flota logística propia	Procesos burocráticos
Personal capacitado y comprometido	Baja probabilidad de apertura de nuevos segmentos de mercado
Se realizan encuestas de satisfacción a sus clientes	Altos costes de atraer nuevos clientes
Comercialización de productos nuevos creados con marca nacional	Alto inventario con productos de baja rotación
Precios competitivos	Subutilización de instalaciones productivas
Localización de la empresa accesible para los clientes	Punto de venta con espacio subutilizado
Áreas para uso de los clientes cómodas y accesibles	Falta de control de calidad en el servicio
Actividades realizadas con equipo de protección personal	Compras justo a tiempo
Cumplimiento de requisitos legales y tributarios.	

Fuente: Acero Comercial Ecuatoriano S.A



El análisis externo de la empresa determinó que la siguiente información respecto a Oportunidades y Amenazas como importantes para los objetivos planteados para el presente estudio.

Tabla 2

Oportunidades y amenazas empresa Acero Comercial Ecuatoriano S.A

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Apoyo Gubernamental por matriz productiva	Baja en adquisiciones del Gobierno Central
Promoción de la marca Ecuador	Alta competencia con productos similares
Alianzas estratégicas con empresas	Inestabilidad política y económica
Negocios nacionales o regionales	Desaceleración de la economía
Ampliación de productos	Poder de negociación de los clientes
Facilidades de adquirir nuevos productos en el mercado	Mejor atención al cliente en empresas de la competencia
Precios y ofertas accesibles	Competencia más agresiva para negocios
Facilidad de aplicar nuevas tecnologías	

Fuente: Acero Comercial Ecuatoriano S.A

Luego del análisis efectuado, tanto interno como externo se identificarán aquellas fortalezas y oportunidades que aportan con la construcción del modelo de tratamiento de quejas y las amenazas y debilidades que afectan a un mejor servicio al cliente y en tanto no aportan al modelo de tratamiento de

quejas. A través de una matriz de estrategia que identificarán los puntos que deben ser considerados para un mejor servicio a los clientes y así identificar las estrategias más adecuadas.

Tabla 3  
Matriz de estrategias según FODA.

<b>MATRIZ DE ESTRATEGIAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Comercializar productos de marca de alta calidad	Falta de fidelización de los clientes
	Garantía en los productos que comercializa	Demoras en las entregas de materiales
	Personal capacitado y comprometido	Procesos burocráticos
	Se realizan encuestas de satisfacción a sus clientes	Baja probabilidad de apertura de nuevos segmentos de mercado
<b>OPORTUNIDADES</b>	Efectuar mejores negociaciones con proveedores y obtener facilidades vía internet para mejorar tiempos de respuesta.	Aplicar procesos acordes a los nuevos tiempos más ágiles
Alianzas estratégicas con empresas		
Negocios nacionales o regionales		
Facilidades de adquirir nuevos productos en el mercado		
Facilidad de aplicar nuevas tecnologías		
<b>AMENAZAS</b>	Crear un modelo para tratamiento de quejas y elevar el servicio al cliente	Aplicar el modelo de tratamiento de quejas
Baja en adquisiciones del Gobierno Central		
Alta competencia con productos similares		
Mejor atención al cliente en empresas de la competencia		
Competencia más agresiva para negocios		

Fuente: Autora.

De entre las estrategias identificadas en la matriz de la Tabla 3 las más sobresalientes son crear un modelo para tratamiento de quejas para elevar el servicio al cliente y la aplicación del modelo de tratamiento de quejas. Pues son las más adecuadas para el presente trabajo investigativo.

## **CAPITULO II: DETERMINACIÓN DE LOS REQUISITOS FUNDAMENTALES PARA LA APLICACIÓN DE LA NORMA ISO 10002:2004 EN ACERO COMERCIAL DEL ECUADOR**

### **2.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 10002:2004**

La norma internacional ISO 10002:2004 al ser un documento de orientación para el tratamiento de las quejas en una organización permite señalar el camino adecuado para gestionar un sistema de calidad global.

Dado que se conseguirá incrementar la satisfacción del cliente, conseguir la participación activa y compromiso de la alta dirección, además, se estandariza un proceso para el tratamiento de quejas lo que permite al reclamante conocer sobre su queja.

En el cuadro de requerimientos se identificarán cada uno de los requisitos de la norma ISO 10002:2004 en cuanto a procesos, documentos, procedimientos, registros, planificación o métodos. Donde cada punto será cómo la empresa cumple

con lo solicitado en la norma como mínimo para certificarse en su gestión. Para mayor comprensión se conceptualiza cada uno de ellos:

1. Procesos: entendido como el resultado de una entrada y salida lo que la norma pide debe tener la empresa como mínimo para cumplir;
2. Documentos: son todos aquellos con los cuales la empresa respalda su gestión y la ejecución de lo solicitado en la norma.
3. Procedimientos: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
4. Registros: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
5. Planificación: son las actividades que se cumplen ordenadamente
6. Métodos: cómo se ejecutan los procesos.

La Norma a partir del punto 4 empieza a solicitar, ya sean: documentos, registros, procesos, procedimientos, entre otros para aplicarla en la organización. En tanto se analizarán en cada uno de los puntos cuáles son los requisitos.

### **2.1.1. Norma ISO 10002:2004, punto 4: Principios De Orientación**

La Norma recomienda que se implementen principalmente los sub-puntos 4.2 Visibilidad y 4.3 Accesibilidad, puesto que así el cliente, el personal y otras partes interesadas conocerán cómo y dónde reclamar; además, debería ser accesible, comprensible y fácil de utilizar, con lenguaje sencillo, idioma en el que el producto o servicio se oferta para conseguir que sus usuarios fácilmente expresen su malestar. En tanto la aplicación de los principios de orientación es vital para obtener un tratamiento eficaz de las quejas.

En un siguiente nivel de necesidad para la Norma; sin embargo, no menos importante es el sub-punto 4.4 Respuesta diligente en las que se trata a la queja con prontitud determinando la urgencia que tienen. Por ejemplo, las que se refieren a salud, seguridad o calidad del producto o servicio.

El sub-punto 4.5 Objetividad se determinará en el proceso de tratamiento de quejas la importancia que mantiene para el correcto cumplimiento del mismo.

La Norma en el sub-punto 4.6 Costos habla de la gratuidad para la recepción de quejas; sin embargo, no requiere documento o registro del mismo. El sub-punto 4.7 Confidencialidad requiere que se identifique en el procedimiento para el tratamiento de quejas, que las mismas no pueden ser divulgadas fuera de la organización o entre todos los reclamantes, para lo que deberá existir un consentimiento expreso del cliente.

La Norma con el sub-punto 4.8 Enfoque al cliente identifica un método de trabajo para la organización, puesto que incluye en la cultura organizacional la apertura a la recepción de quejas, a la retroalimentación de información, se abre la oportunidad de demostrar su compromiso para ejecutar acciones tras la recepción de una queja y dale una solución oportuna.

En los sub-puntos 4.9 Responsabilidad y 4.10 Mejora continua lo que la Norma persigue es incluir en el procedimiento de la organización tanto un responsable sobre las acciones y decisiones en cuanto al tratamiento de quejas, quien informará sobre ellas en cada momento que sea necesario.

Además de identificar mejoras permanentes en el proceso de tratamiento de quejas para conseguir y mantener productos o servicios de calidad.

Seguido un cuadro resumen en la tabla 4 que describe los requisitos necesarios para el punto 4 de la norma ISO 10002:2004:

Tabla 4  
Requerimientos de la norma ISO 10002:2004: punto 4

<b>REQUERIMIENTOS ISO 10002:2004</b>							
<b>No.</b>	<b>Numeral</b>	<b>Proceso</b>	<b>Documento</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Registro</b>	<b>Planificación</b>	<b>Métodos</b>
4.2	Visibilidad	---	---	Información disponible	---	---	---
4.3	Accesibilidad	---	Procedimiento	---	---	---	---
4.4	Respuesta diligente	---	Procedimiento	Control de Registros	---	---	---
4.5	Objetividad	Si	---	---	---	---	---
4.6	Costos	---	---	---	---	---	---
4.7	Confidencialidad	---	---	Si	---	---	---
4.8	Enfoque al cliente	---	---	---	---	---	Si
4.9	Responsabilidad	---	---	Si	---	---	---
4.10	Mejora continua	---	---	Si	---	---	---

Fuente: Acero Comercial Ecuatoriano S.A



### **2.1.2. Norma ISO 10002:2004, punto 5: marco de referencia para el tratamiento de las quejas**

La Norma ISO 10002:2004 en el punto 5 habla sobre lo importante y necesario del compromiso de la alta dirección para su aplicación en la organización. Dado que adquiere obligaciones y responsabilidades para implantar la Norma y conseguir éxito o fracaso en el tratamiento de quejas.

En tanto el sub-punto 5.1 Compromiso recomienda que en la Política de la Organización debería reflejarse el fuerte compromiso existente con la aplicación de un sistema de gestión de calidad. Además, este comprometimiento se verá claramente con la definición, adopción y divulgación de una política para la resolución de quejas; lo que permitirá contribuir a la mejora continua tanto de procesos como de productos de la organización.

El sub-punto 5.2 Política la Norma señala que es importante establecer explícitamente el enfoque hacia el cliente y nutrir al proceso y sustentar procedimientos y objetivos internos de cada función y actividad del personal de la organización. Puesto que al estar alineados procesos, procedimientos y objetivos con la política de calidad y la política del tratamiento de quejas todos los esfuerzos contribuirán con el sistema de gestión de calidad.

Finalmente, en el punto 5, sub-punto 5.3 Responsabilidad y autoridad identifica los niveles de responsabilidad que posee la alta dirección, el representante de la alta dirección, otros directivos según su área de responsabilidad, todo el personal en contacto con clientes o reclamantes y todo el personal. Puesto que, al desplegar en cascada procesos e información relativa al tratamiento de quejas, toda la organización se dirigirá hacia un objetivo común y estará enfocada hacia el cliente, contribuyendo con la mejora continua y el aumento de la calidad tanto de productos como de servicios.

A pesar que la Norma no recomienda que exista documento, es imprescindible que dentro de las funciones se detallen las responsabilidades de cada persona con el Sistema de Gestión de Calidad y en tanto con la Norma ISO 10002:2004. A continuación, el cuadro resumen en la tabla 5 de los requisitos de la Norma:

Tabla 5  
Requerimientos de la norma ISO 10002:2004: punto 5

<b>REQUERIMIENTOS ISO 10002:2004</b>							
<b>No.</b>	<b>Numeral</b>	<b>Proceso</b>	<b>Documento</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Registro</b>	<b>Planificación</b>	<b>Métodos</b>
5.1	Compromiso	---	Política	---	---	---	---
5.2	Política	Si	---	---	---	---	---
5.3	Responsabilidad y autoridad	---	---	---	---	---	---

Fuente: Acero Comercial Ecuatoriano S.A

### **2.1.3. Norma ISO 10002:2004, punto 6: Planificación Y Diseño**

En la Norma en el sub-punto 6.1 Generalidades se habla de un proceso integrado por una serie de funciones interrelacionadas armoniosamente, en tanto es importante plasmarlo en flujos de procesos y en la planificación estratégica de la organización.

El sub-punto 6.2 Objetivos deben ser planteados por la alta dirección de tal forma que, sean medibles y coherentes con la política de tratamiento de quejas por lo que estos deberán estar incluidos en la misma.

En el sub-punto 6.3 Actividades la Norma expresa que la alta dirección debe asegurarse que los procesos de tratamiento de quejas estén planificados para mantenimiento e incremento de la satisfacción del cliente. Por tanto, el registro que se debe conservar para las actividades será el flujograma en el que se señalan actividades críticas del proceso de tratamiento de quejas.

La Norma en el sub-punto 6.4 Recursos la alta dirección asegura una operación eficaz y eficiente del proceso de tratamiento de quejas, puesto que implica planeación previa de los recursos a ser utilizados para el cumplimiento del proceso y conseguir la satisfacción del cliente y la

mejora continua de procesos o servicios. Lo que reposará en la planificación. Seguido el cuadro resumen tabla 6 de requisitos en el punto analizado:

Tabla 6  
Requerimientos de la norma ISO 10002:2004: punto 6

<b>REQUERIMIENTOS ISO 10002:2004</b>							
<b>No.</b>	<b>Numeral</b>	<b>Proceso</b>	<b>Documento</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Registro</b>	<b>Planificación</b>	<b>Métodos</b>
6.1	Planificación y diseño	Si	---	---	Flujograma	Si	NO
6.2	Objetivos	---	---	---	Política	---	---
6.3	Actividades	---	---	---	Flujograma	---	---
6.4	Recursos	---	---	---	---	Planificación	---

Fuente: Acero Comercial Ecuatoriano S.A.

#### **2.1.4. Norma ISO 10002:2004, punto 7: Operación Del Proceso De Tratamiento De Quejas**

La Norma en el punto 7 especifica los temas imprescindibles para el proceso de tratamiento de quejas, puesto que estos harán que fluya el mismo, en este apartado está el punto focal de la norma, puesto que da los lineamientos centrales para recibir la queja, evaluarla y solucionarla.

El sub-punto 7.1 Comunicación recomienda que todo lo referente al proceso como folletos, circulares, informativos o información de soporte tecnológico deben estar accesibles para los reclamantes, los tiempos en los que obtendrán respuestas o cómo se conseguirá información al respecto, por lo que se deberá incluir en el proceso.

En el sub-punto 7.2 Recepción de la queja al ser el centro focal de la Norma es fundamental que existan registros del mismo con un código único de identificación e información de apoyo en la que se incluirá: una descripción de la queja y datos de apoyo pertinentes, una primera solución para el reclamante, los productos o servicios objeto de la queja, fecha límite para la respuesta, solución solicitada y datos de la persona, departamento, sucursal, organización y segmento de mercado. **ANEXO I**

El sub-punto 7.3 trata sobre el seguimiento de la queja, el mismo que debe incluir un registro, puesto que éste será el respaldo de que se siguió a la queja durante todo el proceso hasta que la persona que puso la queja quedó satisfecha con la solución tomada en el plazo establecido. Este documento debe estar disponible en cualquier momento, puesto que el reclamante puede solicitarlo durante el proceso.

El sub-punto 7.4 es el Acuse recibido de la queja el que debe registrarse con un documento, puesto que cada recepción de quejas debe ser notificada a la persona que puso la queja.

La evaluación inicial de la queja en el sub-punto 7.5 “se hace con criterios de severidad, implicaciones de seguridad, complejidad, impacto de la necesidad y posibilidad de una acción inmediata”. (ISO 10002, 2004,p. 11); evaluación que será asentada en un documento.

La investigación de las quejas se hará a través de un registro para cumplir el sub-punto 7.6. En el registro se investigarán y anotarán todas las causas que originaron la queja los mismos que deben ser recabados con “seriedad, frecuencia de ocurrencia y severidad de la queja” (ISO 10002, 2004p.11).

Las respuestas a las quejas se darán después de una investigación profunda de la queja recibida para emitir una respuesta apropiada con una solución. Según el sub-punto 7.7 de la norma. Después de encontrar la respuesta se debe comunicar la decisión con respecto a la queja tanto al cliente como al personal involucrado en la misma en cuanto ha sido tomada, en el sub-punto 7.8 de la norma ISO 10002.

Finalmente, en el sub-punto 7.9 se habla sobre el cierre de la queja que se dará siempre y cuando se acepte la decisión tomada para combatir la queja, en tanto la queja deberá ser cerrada. Por otro lado, si la solución entregada al cliente no es aceptada la queja quedará abierta y el cliente recibirá otras opciones de solución para conseguir que el cliente se satisfaga. Seguido el cuadro resumen en la tabla 7 de requisitos en el punto analizado:

Tabla 7  
Requerimientos de la norma ISO 10002:2004: punto 7

<b>REQUERIMIENTOS ISO 10002:2004</b>							
<b>No.</b>	<b>Numeral</b>	<b>Proceso</b>	<b>Documento</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Registro</b>	<b>Planificación</b>	<b>Métodos</b>
7.1	Comunicación	Si	---	---	---	Si	---
7.2	Recepción de la queja	---	Registro	---	---	---	---
7.3	Seguimiento de la queja	---	Registro	---	---	---	---
7.4	Acuse recibido de la queja	---	Registro	---	---	---	---
7.5	Evaluación de la queja	---	Registro	---	---	---	---
7.6	Investigación de la queja	---	Registro	---	---	SI	---
7.7	Respuesta a las quejas	---	Registro	---	Resultados revisiones y acciones.	SI	---
7.8	Comunicación de la decisión	---	Registro	---	---	---	---
7.9	Cierre de la queja	---	Registro	---	---	---	---

Fuente: Acero Comercial Ecuatoriano S.A.

### **2.1.5. Norma ISO 10002:2004, punto 8: Mantenimiento Y Mejora**

Como toda norma ISO existe un capítulo dedicado al mantenimiento de los procesos y la mejora de los mismos. En el que se identifica el desempeño actual y cuál debería ser el desempeño óptimo.

En el sub-punto 8.1 se recopilará información sobre la queja “identificando los pasos específicos para recopilación, clasificación, mantenimiento, almacenamiento y disposición de los registros; se deberá registrar el tratamiento de la queja y preservar los mismos en medios electrónicos; además se conservarán los registros del tipo de formación e instrucción que han recibido los individuos involucrados en el tratamiento de las quejas; los criterios que plantea la organización para contestar a los reclamantes en cuanto a la entrega o presentación de registros, especificando límites y finalmente se especificará cómo y cuándo se entregarán al público los datos estadísticos sobre las quejas”. (ISO 10002, 2004, pp. 11-12).

En el sub-punto 8.2 se habla sobre el método para analizar y evaluar las quejas, identificando que éstas deben ser clasificadas, analizadas; identificando problemas, tendencias e incidencias con lo que se eliminará la causa raíz de las quejas.



En el sub-punto 8.3 se identifica el método para conseguir la satisfacción con el proceso de tratamiento de quejas, en el cual se determinarán los niveles de satisfacción de los clientes con el proceso de tratamiento de quejas.

En cuanto al seguimiento del proceso de tratamiento de quejas especificado en el sub-punto 8.4 se identifican los recursos necesarios para mantener un proceso adecuado para tratar las quejas.

En el sub-punto 8.5 se trata sobre la auditoría del proceso con lo que se puede medir y evaluar el desempeño del proceso en conformidad e idoneidad con lo establecido en la Norma ISO 10002:2004, con lo que se alcanzarán los objetivos. Además, es imprescindible mantener la documentación pertinente para identificar problemas, analizarlos e incluir las mejoras. Según la Norma en estudio se puede realizar la auditoría con personal totalmente externo al área que maneje el proceso de tratamiento de quejas.

En el sub-punto 8.6 se habla ampliamente sobre la revisión por la dirección del proceso de tratamiento de las quejas, pues la alta dirección al estar comprometida con el tratamiento de quejas debe revisarlo, controlarlo y evaluarlo periódicamente para que el mismo sea mejorado constantemente y se identifiquen potenciales cambios en el proceso,

“asegurarse de su continua adaptación, adecuación, eficiencia y eficacia; identificar y ocuparse de las situaciones de incumplimiento de los requisitos en para cumplir con lo requerido en salud, seguridad, para proteger al medio ambiente, al cliente y todo lo que es un requisito legal o reglamentario. Identificar y corregir deficiencias del producto o del proceso” (ISO 10002, 2004. p. 12).

Dentro del sub-punto 8.6 se considerará el método para tratar la información para que sea revisada por la alta dirección, pues se considerarán factores internos que afecten al proceso que podrían ser políticas internas, objetivos, estructura de la compañía, recursos, productos o servicios ofrecidos; en cuanto a factores externos se habla de cambios en las leyes que rigen el país, competencia, mejoras tecnológicas; se presentará la evolución del proceso de tratamiento de quejas en el que constarán los resultados de las encuestas de satisfacción de los clientes y del seguimiento realizado; además es fundamental que se incluya los resultados de las auditorías realizadas, identificando las acciones correctivas y preventivas que se han efectuado.

Finalmente, si en ocasiones anteriores ya se ha informado a la alta dirección el responsable del proceso de tratamiento de quejas presentará

las acciones de seguimiento que se plantearon por la dirección en revisiones previas.

En cuanto a los resultados de la revisión por la alta dirección debe realizarse un informe que incluya las decisiones y acciones tomadas para implementar mejoras de eficiencia y eficacia para el proceso de tratamiento de quejas, se recogerán todas las propuestas de mejora para el producto o servicio. Además de las decisiones y acciones que se tomaron con respecto a las necesidades de recursos identificadas. Estos documentos se deberán mantener archivados para la toma de decisiones futuras y un continuo seguimiento de las mismas.

En el sub-punto 8.7 se analiza la mejora continua, puesto que la organización hará los esfuerzos más grandes para elevar sus procesos y la calidad de sus productos o servicios. Se tendrá en cuenta que las auditorías permitirán mejorar a través de acciones correctivas o preventivas, la eliminación de causas de problemas encontrados en las quejas presentadas. Además, al tratar de dar solución a los descubrimientos encontrados en las auditorías se podrá descubrir mejoras novedosas que permitan implementar prácticas más adecuadas para cada organización para el tratamiento de quejas y fomentar una visión orientada al cliente.

Seguido el cuadro resumen de la tabla 8 de requisitos en el punto analizado:

Tabla 8

Requerimientos de la norma ISO 10002:2004: punto 8

<b>REQUERIMIENTOS ISO 10002:2004</b>							
<b>No.</b>	<b>Numeral</b>	<b>Proceso</b>	<b>Documento</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Registro</b>	<b>Planificación</b>	<b>Métodos</b>
8.1	Recopilación de información	---	---	---	---	---	SI
8.2	Análisis y evaluación de las quejas	---	---	---	---	---	SI
8.3	Satisfacción con el proceso de tratamiento de las quejas	---	---	---	---	---	SI
8.4	Seguimiento del proceso de tratamiento de quejas	---	SI	---	---	---	---
8.5	Auditoría del proceso de tratamiento de quejas	---	SI	---	---	---	---
8.6	Revisión por la dirección del proceso de tratamiento de quejas	---	SI	---	---	---	---
8.7	Mejora continua	---	SI	---	---	SI	---

Fuente: Acero Comercial Ecuatoriano S.A.

## 2.2. ESTUDIO DE SITUACIÓN ACTUAL DE UNA EMPRESA: MODELO DE BRECHAS SOBRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO:

### 2.2.1 Modelo de Brechas o Gaps de Servicio

Los estudios iniciales realizados por los profesores Parasuraman, Zeithaml y Berry para entender la calidad en el servicio y sobre alguna forma de evaluarla, consistían en una serie de grupos focales con varios clientes y entre vistas con ejecutivos de varias empresas de diferentes industrias; así lo expone su trabajo intitulado Calidad Total en la Gestión de Servicio. (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1993).

A través de este estudio se encontraron coincidencias en las respuestas y se lograron establecer cinco brechas que describen de mejor manera la distancia existente en la calidad del servicio y el servicio entregado:

#### 2.2.1.1 Brecha o Gap uno.

Expectativa de los clientes versus la percepción de la empresa:

Esta se da cuando la empresa piensa en ciertas expectativas como las de sus clientes, y sin embargo son otras las reales. Su razón de discrepancia origina cuando la empresa no llega a entender o

saber por anticipado lo que sus clientes desean, las características esperadas del servicio, etc.

#### 2.2.1.2 Brecha o Gap dos.

Percepción de la empresa versus las especificaciones propias de la calidad del servicio: Esta brecha se da cuando la empresa no puede establecer especificaciones de calidad a fin de respetar ciertos requisitos. Esto se puede producir debido a factores como: restricción de recursos, condiciones del mercado, etc. Otro potencial factor puede ser que debido a que las especificaciones de calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones de las expectativas de los clientes. Es decir que las percepciones no se traducen en estándares orientados al cliente

#### 2.2.1.3 Brecha o Gap tres.

Especificaciones de la calidad del servicio versus la entrega del servicio: Existe esta brecha cuando, a pesar de, que las especificaciones de calidad sean las correctas, el servicio otorgado no fue realizado de la manera adecuada. La diferencia responde al rendimiento de los empleados y el problema radica en que éste no puede ser estandarizado.

Con la finalidad de evitar estos desajustes sería necesario contar con recursos (personas y tecnología) deberán ser capacitados, evaluados continuamente y reforzados su cumplimiento con recompensas. Los errores pueden estar dados por especificaciones demasiado complicadas o rígidas, desajuste entre empleados y funciones, ambigüedad en la definición de los papeles a desempeñar en la empresa, entre otros.

#### 2.2.1.4 Brecha o Gap cuatro.

Entrega del servicio versus la comunicación externa: Un factor altamente influyente es la comunicación externa puesto que puede afectar en las expectativas del cliente; ya que, en algún momento, la empresa puede ofrecer más de lo que puede entregar.

#### 2.2.1.5 Brecha o Gap cinco.

Servicio esperado versus servicio percibido: Un punto clave para asegurar calidad en el servicio es cumplir o aún sobrepasar las expectativas de los clientes. Así, la calidad es percibida por el cliente como una función de la magnitud y dirección de esta brecha.

Gráfico

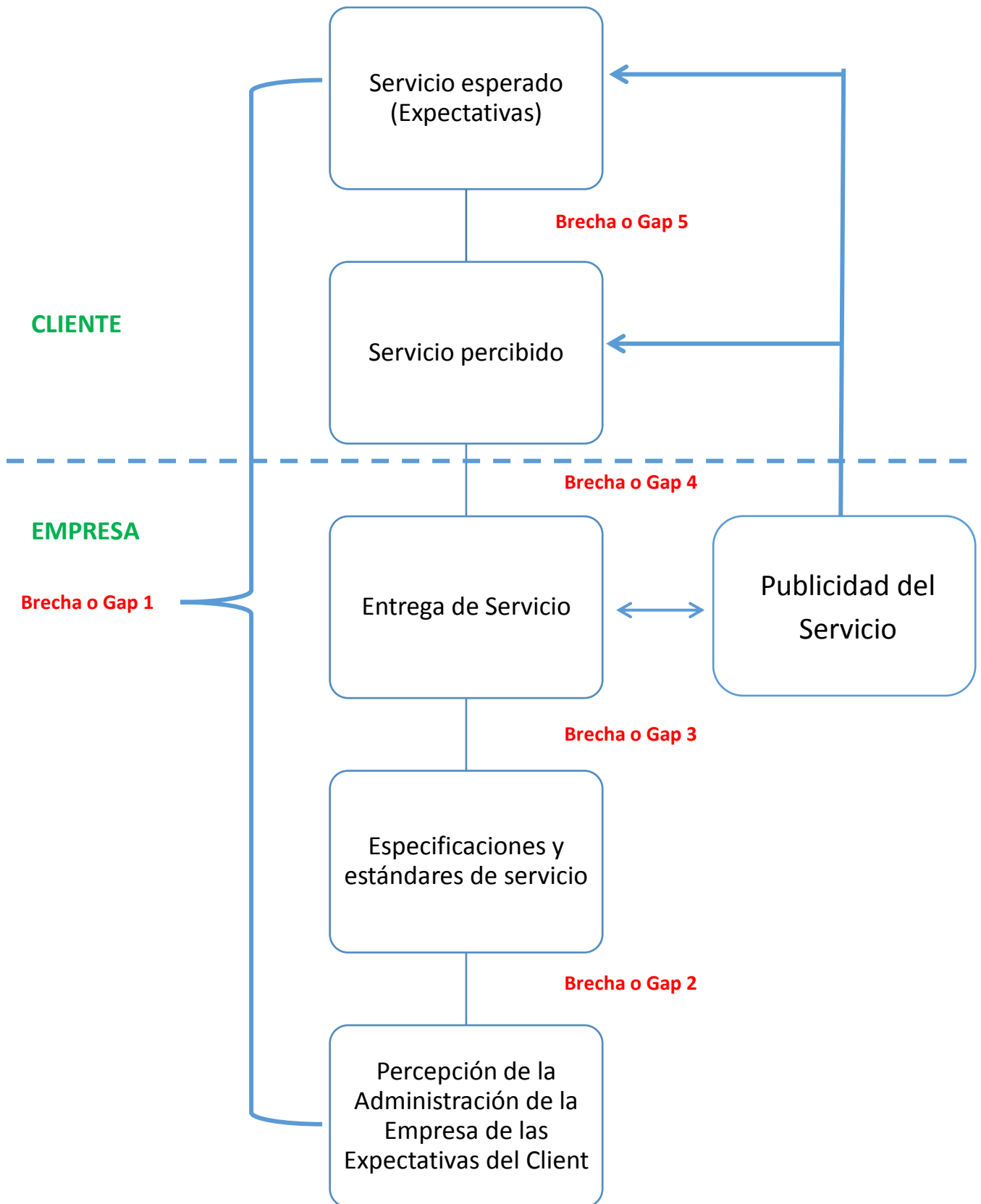


Gráfico 2..Análisis de brechas en el servicio al cliente

Fuente: Zeithaml, V. Parasuraman, A. Y Berry, L. (1993). Calidad total en la Gestión de Servicios. Como lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores



## 2.3 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PARA EL TRATAMIENTO DE QUEJAS

Previa a la revisión de la teoría requerida para este trabajo investigativo es transcendental conocer sobre la situación actual de la empresa Acero Comercial Ecuatoriano, respecto a la manera de procesar y resolver las quejas recibidas por los funcionarios de la Empresa. En la actualidad las quejas son receptadas verbalmente y se desconoce el flujo que siguen al no tener un canal definido o un proceso estandarizado para su recepción; por tanto, es imprescindible levantar procesos para el tratamiento de las quejas.

Al revisar la evolución del enfoque administrativo de las empresas, se puede observar que formalmente aparece la teoría de la Gestión por Procesos desde el año de 1990 como una estrategia administrativa para mejorar el resultado de la gestión organizacional; teniendo como padres conceptuales a Kaoru Ishikawa con la teoría de los Círculos de Calidad, Joseph Juran con la de la Administración de la Calidad y a Crosby con el Mejoramiento Continuo. (Dávila, 2001).

La gestión por procesos fue definida por Roure y Rodríguez, (1997) como un sistema en el que todas las actividades que se realizan en su seno están interrelacionadas de forma que se consigue, de la manera más eficaz y eficiente,

que consigue la satisfacción de los diversos clientes actuales y potenciales de la empresa, (p 35).

Más tarde, la teoría de los procesos surge como tal con múltiples revisiones de las ISO 9000; donde se evidenció que para obtener calidad debía incluirse una estructura organizacional basada en procesos. Así, en la versión ISO 9000:2000 se identifican conceptos de calidad, proceso y procedimiento para dirigir y controlar a la empresa a través de procesos; y la gestión por procesos sería la piedra angular para conseguir mejora significativa en todos los ámbitos de la gestión organizacional.

Para trabajar en un sistema de gestión por procesos se debe planificar, hacer, verificar y actuar o mejorar continuamente la calidad tanto de productos como de servicios trabajando con el ciclo de Deming. Solamente de esta forma las empresas llegan a conseguir las metas permanentes en la organización.

Ya la ejecución de la administración por procesos se efectúa jerárquicamente desde macro-procesos, procesos, sub-procesos, actividades y tareas; los cuales se distinguen por su tamaño dentro del flujo de procesos y matrices en las que se identifica y determina límites de las actividades y tareas. (Harrington, 1993)

- Macro Proceso: Conjunto de Procesos
- Proceso: Conjunto de Subprocesos
- Subproceso: Conjunto de actividades
- Actividad: Conjunto de tareas
- Tarea: Unidad

Dentro de la clasificación es importante analizar conceptualmente de manera más profunda al proceso, pues cada uno de sus componentes construye un proceso bien estructurado viable en el tiempo.

### 2.3.1 Proceso

El proceso es un conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforma entradas en salidas. (ISO, 2000). Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos. El proceso, en sí mismo, es una transformación que agrega valor.

Gráfico



Gráfico 3..El Proceso

Fuente: HARRINGTON, James. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa

Los procesos se expresan en documentos, enmarcados en la normativa interna establecida en las organizaciones, donde se describe el objeto y campo de aplicación de cada actividad señalando las actividades, entradas, las interrelaciones, productos y los responsables de éstos, adicionalmente la documentación que es clave en cada ejecución.

Su representación natural es a través de un esquema consecutivo de símbolos que representan los pasos y orden secuencial; denominados diagramas de flujo o flujogramas, útiles principalmente para la comprensión detallada de los procesos de la empresa de forma gráfica y en una sola vista.

La clasificación de los macro-procesos de acuerdo al rol o función que tienen dentro de la compañía es: Procesos Estratégicos, Operativos o de Producción, y de Apoyo. (Córdova, 2008).

#### 2.3.1.1 Procesos Gobernantes

Establecen y controlan las metas de la empresa. Son los que dan las directrices a los demás procesos, es decir indican cómo llegar a la visión, cumplir con la misión y valores de la empresa. Son liderados por la alta dirección.

### 2.3.1.2 Procesos Operativos

Son aquellos que sirven para obtener el producto o servicio comercializado a los clientes, mediante la transformación. Donde se desarrolla el producto, el servicio al cliente, y la formación profesional. En tanto impactan directamente con la satisfacción del cliente.

### 2.3.1.3 Procesos de Apoyo o Staff

Son los procesos que “colaboran” a mejorar la eficiencia en los procesos operativos o de producción. En esta categoría están los procesos: administrativos, financieros, de gestión de recursos humanos y de mantenimiento.

Las áreas involucradas o el área de procesos realizan el levantamiento de información detallada de todas y cada una de las tareas, actividades, subprocesos, procesos y macro procesos que tiene la organización y sus interrelaciones desde fuentes primarias o secundarias; se hará la descripción del proceso, como se está ejecutando en la actualidad, en un formato determinado por la empresa según sus necesidades y requerimientos, es propio indicar que, no se requieren formatos establecidos para este trabajo sino más bien se debería adaptar al equipo que lo realice.

El siguiente paso es analizar a los procesos diseñados y determinar el nivel de calidad que tengan los procesos para así validar y evaluar, corregir los borradores que se vayan trabajando; identificando las causas de problemas, pasos innecesarios o duplicados y en tanto oportunidades de mejora; a través de retroalimentación tanto con los clientes internos como externos.

Tras haber analizado los procesos y con esta materia prima se procede a diseñarlos donde los equipos que estén realizando el trabajo serán aquellos que identificarán los límites de los procesos, sus entradas, salidas e interrelaciones con los otros procesos. Algunas herramientas que pueden utilizar son los diagramas de afinidad, diagramas de relación, diagrama matricial, diagrama de árbol, diagramas de flechas, diagramas de flujo o tablas SIPOC.

Para representar gráficamente a los procesos una de las más potentes técnicas es el Diagrama de Flujo de Datos, concibe la idea que todo sistema es una serie de estaciones de transformación donde los datos sufren una modificación debido a cualquier razón. (Dávila, 2001). Esta técnica es potente porque de manera sencilla y conceptual permite obtener un medio para que los equipos examinen los procesos inter funcionales, enfocar las conexiones y relaciones entre las unidades de trabajo y una explicación plena de todas las actividades, tareas, pasos y medidas de un proceso.

Para la representación gráfica de los diagramas de flujo es necesario tener presente los siguientes criterios: el encabezado, la simbología y la estructura.

### **2.3.2 El Encabezado**

El formato que se utilizará para presentar el diagrama de flujo, en el encabezado será:

- Nombre de la institución.
- Título, o sea diagrama de flujo.
- Denominación del proceso o procedimiento.
- Denominación del responsable del procedimiento.
- Fecha de elaboración.
- Nombre del analista que realizó el trabajo.
- Nombres y abreviaturas de los documentos utilizados en el proceso o procedimiento y de los responsables.
- Simbología utilizada y su significado.

### **2.3.3 La simbología**

En cuanto a la simbología a utilizar debe ser reconocida y estandarizada a nivel mundial para que sea entendida fácilmente, la norma utilizada en procesos y servicios es la ANSI (American National Standards Institute de Norteamérica). A continuación, el detalle de símbolos:



## Gráfico














Símbolos Norma ANSI	
	Inicio o fin del flujo
	Inicio de un procedimiento
	Operación o actividad de un procedimiento
	Decisión o alternativa
	Documento
	Archivo de oficina
	Conector en la misma página
	Conector en diferente página
	Dirección de flujo o línea de unión
	Tarjeta
	Cinta perforada
	Almacenamiento secuencial
	Entrada manual

Gráfico 4: Símbolos norma ANSI

Fuente: Palacios Echeverría, Alfonso J. (1996) Microanálisis Administrativo, Concepto y Técnicas Usuales

**2.3.4 La Estructura**

- Debe de indicarse claramente dónde inicia y dónde termina el diagrama.
- Las líneas deben ser verticales u horizontales, nunca diagonales.

- No cruzar las líneas de flujo empleando los conectores adecuados sin hacer uso excesivo de ellos.
- No fraccionar el diagrama con el uso excesivo de conectores.
- Solo debe llegar una sola línea de flujo a un símbolo. Pero pueden llegar muchas líneas de flujo a otras líneas.
- Las líneas de flujo deben de entrar a un símbolo por la parte superior y/o izquierda y salir de él por la parte inferior y/o derecha.
- En el caso de que el diagrama sobrepase una página, enumerar y emplear los conectores correspondientes.
- Todo texto escrito dentro de un símbolo debe ser legible, preciso, evitando el uso de muchas palabras.
- Todos los símbolos tienen una línea de entrada y una de salida, a excepción del símbolo inicial y final.
- Solo los símbolos de decisión pueden y deben tener más de una línea de flujo de salida.
- Cada casilla de actividad debe indicar un responsable de ejecución de dicha actividad.
- Cada flecha representa el flujo de una información.

Finalmente, dependiendo del documento a emitirse se puede incluir una Narrativa del proceso donde una redacción corta y precisa aclarará cualquier duda que surja de la representación gráfica.

### **2.3.5 Ventajas de la administración por procesos**

Los beneficios que estipula el uso de esta metodología administrativa es que permite una adaptación continua a las necesidades cambiantes del cliente hecho que le agrega valor a la gestión. Otro beneficio importante es que señala claramente al o los responsables, independientemente de la jerarquía funcional del organigrama lo cual no permite que se deje de observar la funcionalidad del sistema ni el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Adicionalmente, esta administración cumple una meta específica y la suma o combinación de todos ellos logran la meta de la empresa. Es fundamental que todas las personas involucradas en el sistema y todas las personas de la organización conozcan la misión, visión y objetivos estratégicos que aportan a cada uno de los procesos y que la realización de cada uno de ellos sume valor.

Palacios Echeverría, (1996) detalla las siguientes ventajas de administración por procesos, (p.32):

- Producción de productos y entrega de servicios de alta calidad entregados a los clientes internos y externos,
- Eficiencia en los costos y esfuerzos de la compañía,
- Satisfacción en las actividades diarias del personal de la compañía,

- Incorpora a la gestión diaria iniciativa y creatividad,
- Ofrece servicio cordial, tolerante y responsable,
- Mejora los tiempos de procesamiento,
- Consolida la capacidad de la empresa para competir,
- Reducción de desperdicios y mermas,
- Uso de los recursos disponibles óptimamente.

### **2.3.5 Control de procesos a través de indicadores de gestión**

Los indicadores de gestión son la expresión cuantitativa del comportamiento y el desempeño de una organización o de una de sus partes, cuya magnitud se compara con niveles requeridos para los objetivos corporativos. Sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicio o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del mismo y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada. (Salguero, 2006).

#### **2.3.5.1 Objetivo de los indicadores**

El objetivo de los indicadores de gestión o de un sistema de medición es identificar el rumbo de la empresa y definir la necesidad de implementar cambios o mejoras y poder evaluar

sus consecuencias en el menor tiempo posible. (Salguero, 2006). En tanto, se podrá evaluar el desempeño de las áreas a través de parámetros establecidos y con los resultados plantear soluciones o herramientas que contribuyan con la mejora continua. Paredes, (2009) especifica los siguientes detalles que se consiguen con los indicadores:

- Transmitir en toda la organización la estrategia y metas corporativas,
- Identificar problemas y oportunidades,
- Entender procesos,
- Definir responsabilidades,
- Mejorar el control,
- Identificar iniciativas y acciones necesarias,
- Medir comportamientos,
- Facilitar la delegación en las personas,
- Integrar la compensación con la actuación.

#### 2.3.5.2 El indicador

El diseño y construcción de los indicadores se fundamenta en los procesos a ser medidos y se tiene en cuenta las funciones, la estructura, el desempeño y los clientes del proceso. Puesto que así se conseguirá medir los cambios logrados desde la

condición actual a la condición futura y evaluar la gestión efectuada. Según el gráfico detallado a continuación existe la fusión de los elementos antes mencionados.

Gráfico

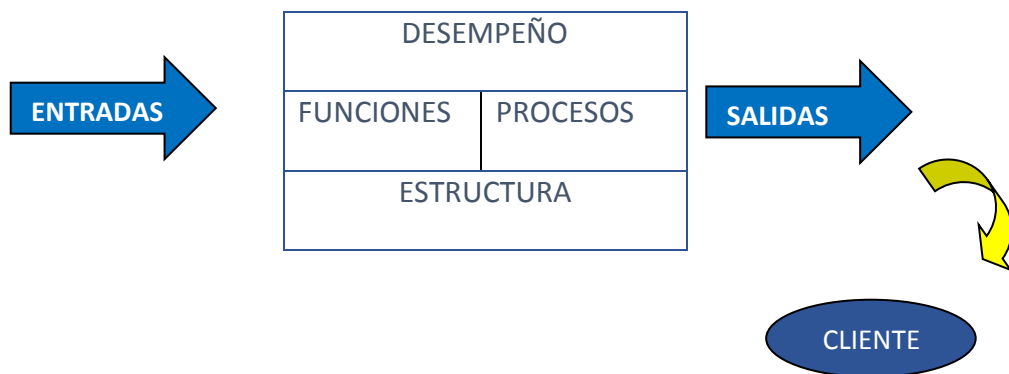


Gráfico 4: Diseño y construcción de indicadores

Fuente: GONZALEZ, Francisco. (2010). Auditoría del mantenimiento e indicadores de gestión

González, (2010) determina que con la finalidad de garantizar la confiabilidad de datos de los indicadores es necesario contar con un clima organizacional sano, en el que los intereses comunes de la organización prevalezcan. Además, se debe tener en cuenta las características principales de los indicadores:

- Midan el logro de los objetivos estratégicos.
- Determinen la periodicidad de medición para garantizar la efectividad del enfoque y el despliegue que se está efectuando.

- Establecen comparaciones y relaciones con actividades de benchmarking y/o actividades de aprendizaje y/o actividades de reingeniería.
- Establecen tendencias con información histórica, de al menos cinco últimos años.
- Establecen un panel de indicadores estratégicos y prioridades.

Con los indicadores se podrá analizar de mejor manera el proceso y con los datos confirmar que el proceso está bien trazado o requiere de un replanteamiento de los mismos, para el análisis se estudia la frecuencia, se asila los principales datos y se establecen relaciones, con la finalidad, de establecer control en el proceso o de mejorar el desempeño de procesos y su medición. (González, 2010)

#### 2.3.5.3 Composición de los indicadores

La composición del indicador debe contemplar una composición holística para no sacrificar unos aspectos y

privilegiar otros, en tanto se mide la producción de las áreas considerando, (De La Garza Toledo, 2006):

- Cumplimiento de metas: efectividad
- Cumplimiento de metas con los recursos mínimos: eficiencia
- Uso de insumos, procesos y productos: calidad
- Niveles de innovación en la producción o en el servicio entregado y
- Calidad laboral.

#### 2.3.5.4 Formulación y construcción de los indicadores

En la construcción del indicador se deben considerar las siguientes preguntas que permiten una elaboración más específica: (Franklin, 2000).

- ¿Qué se desea medir?

Identificar las actividades prioritarias y de entre ellas especificar el proceso que se va a medir



- ¿Quién utilizaría la información?

Se identificarán los destinatarios de la información.

- ¿Cada cuánto tiempo?

Se debe identificar la periodicidad para obtener la información en función de los objetivos estratégicos

- ¿Con qué o quién se compara?

Se establecen referentes a sus estructura, proceso o resultado, identificando una línea base para el primer análisis y así efectuar comparaciones.

Durante la formulación de los indicadores se señalarán los factores clave de éxito para alcanzar: satisfacción del cliente, producción de servicios de calidad, realizar entregas rápidas y fiables además de la capacidad para aprender

## **CAPITULO III: DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES PARA MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO**

### **3.1. ANÁLISIS DE PROCESOS**

Con la finalidad de tramitar las quejas del cliente de forma exitosa se levantará procesos que dirijan y controlen la actividad permanente de forma estructurada. En tanto, el proceso debe ser entendido como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, (ISO 9000, 2000) los mismos que estarán orientados hacia el cliente y su satisfacción.

Dentro de los procesos de tratamiento de quejas se consideran los siguientes términos de referencia como conceptos básicos para la estandarización de los procesos y una adecuada comunicación.

- **Organización**

Son todas las áreas de la compañía que se encuentran inmiscuidas en la gestión y tratamiento de quejas, y su ámbito de actuación le permite evitar o resolver eventos de quejas en la compañía. (Ministerio de Hacienda, 2013, p. 15)

- **Reclamante**

ISO 10002, (2004). “Persona, organización o su representante, que expresa una queja”.

- **Retroalimentación**

ISO 10002, (2004). “Opiniones, comentarios y muestras de interés acerca de los productos o el proceso de tratamiento de las quejas”.

- **Satisfacción del cliente**

ISO 9000, (2000). “Percepción del cliente sobre el grado en el que se han cumplido sus requisitos”.

- **Sugerencia**

Ministerio de hacienda, (2013). “Manifestación o declaración de un ciudadano en la que éste transmite una idea con la que pretende mejorar los servicios que presta la institución o alguno de sus procesos o bien solicita la prestación de un servicio o actuación no previsto o no ofrecido”.

- **Queja**

ISO 10002, (2004). “Expresión de insatisfacción hecha a una organización, con respecto a sus productos o al propio proceso de tratamiento de las quejas, donde se espera una respuesta o resolución explícita o implícita”.

Como se analizó en el capítulo 1 de este documento los principios de orientación según la Norma ISO 10002 aseguran los niveles mínimos para el tratamiento de quejas, puesto que son pilares fundamentales para la correcta gestión de las quejas.

La empresa Acero Comercial Ecuatoriano al contar un proceso estructurado que da visibilidad y accesibilidad a la información, respuesta diligente a las quejas, con objetividad, sin costo y confidencial permite al cliente realizar sus quejas o sugerencias con mayor facilidad; le permite posicionarse en el mercado y frente a la competencia. Además, los principios de orientación requieren que el tratamiento de quejas esté enfocado al cliente y con la definición de responsabilidades internamente se podrá trabajar en procesos de mejora continua a mediano y largo plazo.

La formación de los procesos además de fundamentarse en los principios de orientación de la Norma ISO 10002:2004 permite revisar y asignar recursos, capacidades, responsabilidades a cada persona para dar trámite y generar mecanismos de comunicación que, garanticen a las personas de la organización y a sus clientes conocer el sistema o método para tramitar las quejas con lo que se asegura un nivel mínimo de atención y agilidad en la respuesta a la queja recibida. Asegurando la satisfacción del cliente en cada uno de estos eventos.

### **3.1.1 Determinación del proceso de gestión de Quejas**

En el proceso de gestión de quejas se define cada uno de los pasos a seguir desde la recepción de la queja hasta la contestación al interesado; determinando controles para cada una de las tareas determinadas.

En tanto, para tratar las quejas dentro de la Empresa se debe identificar tanto lo que determina la Norma ISO 10002:2004 como lo que internamente en Acero Comercial es necesario.

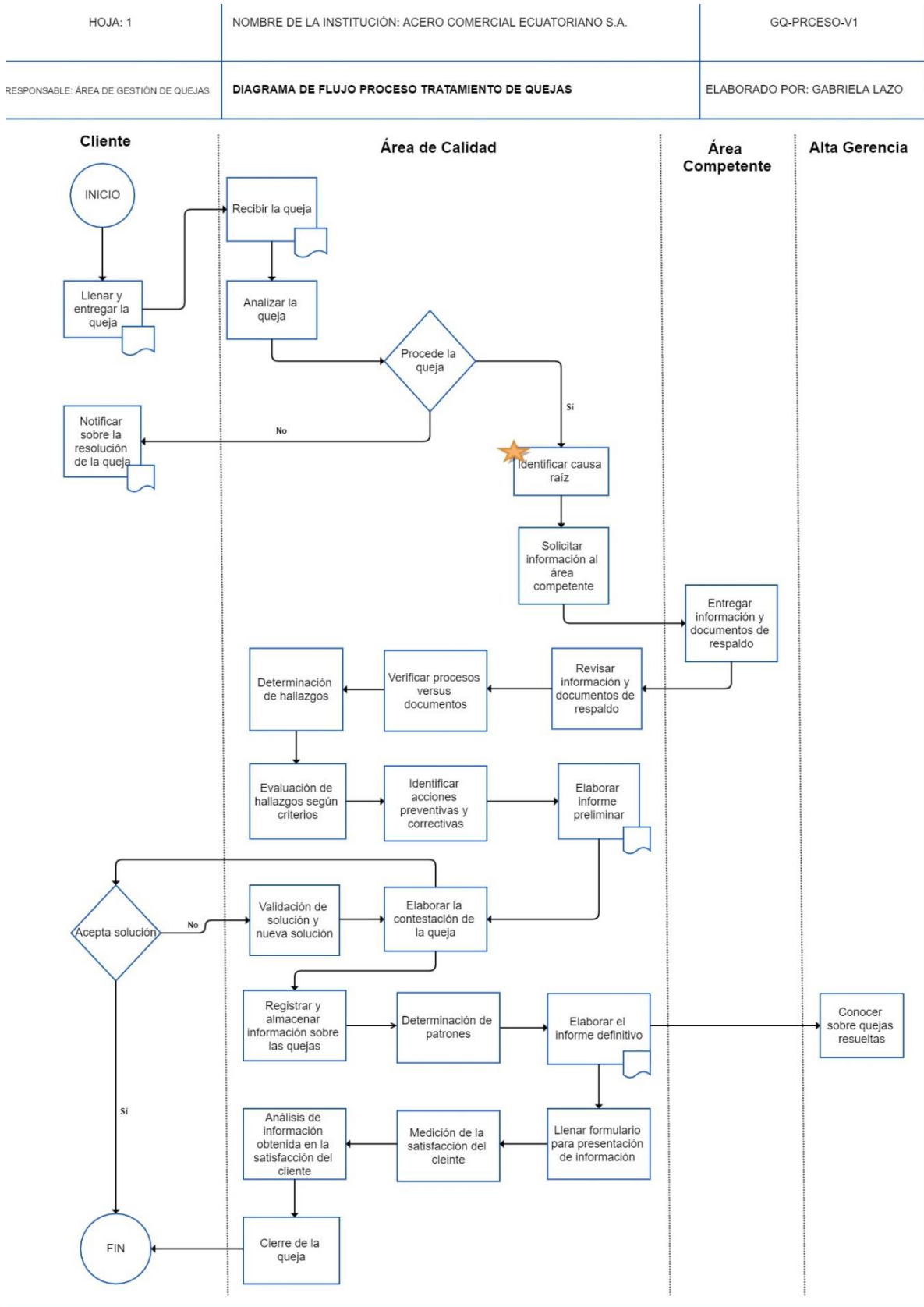
Se ha levantado un proceso para el tratamiento de las quejas, a través de un flujograma, elaborado con base en la norma ANSI, dado que es la más adecuada para procesos de servicios e identifica la secuencia normal de procesos dentro de una organización. Además, se ha caracterizado el mismo que para mayor comprensión, identificando sus proveedores, clientes, subprocesos y los recursos requeridos.

El flujo generado para Acero Comercial para gestionar las quejas de forma ordenada y precisa; además, al existir un flujo para el proceso de tratamiento de quejas existe la posibilidad de identificar problemas o circunstancias negativas para la organización. Al tener identificados puntos críticos también se podrán establecer mejoras dentro del proceso a corto, mediano y largo plazo; lo que le permite a Acero Comercial transformarse, de acuerdo a su realidad y seguir adelante.

Además, en el proceso de tratamiento de quejas se analizará los proveedores, clientes, procesos y recursos necesarios para el macro proceso de tratamiento de quejas en la tabla 9 de caracterización del proceso.

## Gráfico

Gráfico 6: Flujograma proceso tratamiento de quejas



Fuente: Autora. Acero Comercial Ecuatoriano S.A.

Tabla 9

Caracterización del proceso de tratamiento de quejas

<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>		
PROCESO: TRATAMIENTO DE QUEJAS		RESPONSABLE: ÁREA DE CALIDAD
INICIO: Evento no esperado que ha provocado inconformidad en el cliente		FIN: Cierre de la queja
PROVEEDORES	SUBPROCESO	CLIENTES
Cliente	Llenar y entregar la queja	Área de calidad
Área de calidad	Recibir la queja por cualquiera de los canales habilitados para los efectos	Área de calidad
Área de calidad	Analizar la queja	Área de calidad
Área de calidad	Decidir si procede la queja	Área de calidad
Área de calidad	En caso de que no proceda la queja, notificar sobre la resolución de la queja	Área de calidad
Área de calidad	En caso de que proceda la queja, numerar el expediente de la queja.	Área de calidad
Área de calidad	Identificar el tipo de queja y su causa raíz.	Área de calidad
Área de calidad	Solicitar información y documentos de respaldo	Área de calidad
Área competente	Entregar información y documentos de respaldo	Área de calidad
Área de calidad	Revisar información y documentos de respaldo.	Área competente
Área de calidad	Verificar procesos versus documentos	Área de calidad
Área de calidad	Determinación de hallazgos	Área de calidad
Área de calidad	Evaluación del hallazgo según criterios de severidad, seguridad, complejidad, impacto comercial e institucional y responsabilidad	Área de calidad
Área de calidad	Identificación de acciones correctivas y preventivas	Área de calidad
Área de calidad	Elaboración de informe preliminar	Área de calidad
Área de calidad	Elaborar una contestación para darle una solución al cliente para lo que se considerarán las posibles soluciones según las quejas tipo.	Área de calidad
Área de calidad	Registrar y almacenar información sobre las quejas	Área de calidad
Área de calidad	Determinación de patrones de quejas	Área de calidad
Área de calidad	Comunicar al reclamante la solución a través del canal que fue recibida la queja.	Reclamante, Área competente
Área de calidad	Elaborar informe definitivo	Área de calidad
Área de calidad	Llenar formulario para presentación de información sobre gestión de quejas.	Área de calidad



Área de calidad	Notificar a la alta dirección	Alta dirección
Área de calidad	Medición de la satisfacción del cliente	Reclamante
Reclamante	Análisis información obtenida en satisfacción del cliente	Área de calidad

Fuente: Autora.

Tabla 10

Recursos del proceso de tratamiento de quejas

RECURSOS REQUERIDOS PARA EL PROCESO DE TRATAMIENTO DE QUEJAS			
PERSONAL	INFRAESTRUCTURA - EQUIPOS	DOCUMENTOS	MATERIALES E INSUMOS
Área de calidad	Oficina de calidad	Formulario de recepción de quejas	Quejas
Ventas	Oficinas de la diferentes áreas	Modelo para el tratamiento de quejas	Modelo de tratamiento de quejas
Finanzas	Equipo de cómputo	Documentos de respaldo y análisis de las quejas	Hallazgos
Adquisiciones		Informe preliminar	Información de satisfacción del cliente
Logística		Informe definitivo	
		Formulario para la presentación de quejas	
		Satisfacción del cliente	
		Todos aquellos que se requieran generar para respaldo de lo actuado	

Fuente: Autora.

- Canales habilitados en la organización para la recepción de quejas.
- Proceso a seguir para recabar información al área afectada por la queja y dar contestación al interesado.
- Plazos internos de contestación.
- Proceso de seguimiento de las quejas.
- Intercambio de información con el área responsable del seguimiento global de la gestión de las quejas.
- Informes a generar y destinatarios de los mismos.

Para el proceso de tratamiento de quejas se considerarán las siguientes fases en el desarrollo paso a paso:

#### 3.1.1.1 Recepción

En la tarea de recepción se diseñará el método para recibir las quejas por diferentes medios y así cualquier persona pueda acceder fácilmente a los formularios y al contacto con las personas y/o áreas pertinentes. Los canales autorizados para la recepción de las quejas serán: presencial, por correo electrónico, medios electrónicos o telefónicas. El funcionario del área de gestión de quejas deberá revisar los canales oficiales de recepción de quejas dos veces por día para responderle al cliente en el menor tiempo posible.

#### 3.1.1.2 Canal Presencial

Quien desee dejar una queja podrá hacerlo presencialmente en el área de tratamiento de quejas, donde llenará y entregará el formulario del reclamante (Anexo I), mismo que se incluirá como documento inicial y guía en la carpeta de archivo y

seguimiento; además, se adjuntará los documentos o respaldos que den soporte a la queja y evidencien su posición.

Lo particular de este tipo recepción de la queja es la interacción existente con la persona o personas interesadas en recibir una subsanación a su insatisfacción. En tanto, la recepción de la queja debe poseer importantes habilidades de comunicación, las mismas que deben ser fortalecidas constantemente con capacitación para evitar conflictos naturales en el contacto.

La comunicación deberá realizarse de la siguiente forma:

- *Contacto inicial y acogida:* el personal del área de tramitación de quejas saludará siguiendo el protocolo de saludo; estableciendo un clima positivo.
- *Desarrollo de la presentación de la queja:* demostrar una actitud abierta y colaboradora, empatía con el usuario y escucharlo atentamente. El personal del área de tratamiento de quejas no se presentará a la defensiva o tomará la queja de forma personal. Es importante que se exprese con un lenguaje claro y usando términos positivos y evitar el uso de términos técnicos o desconocidos.

- *Conclusión:* informar al usuario de los plazos y mecanismos establecidos para la solución y contestación a su queja y agradecerle su colaboración para la mejora de la organización.

Al finalizar la recepción de la queja el personal del área de tratamiento de quejas deberá tener toda la información del formulario del reclamante (Anexo I) según lo que requiere la Norma ISO 10002 para el procesamiento interno, es decir: nombres y apellidos de la persona o personas que presentan la queja, dirección, correo electrónico al que se remitirá la respuesta, razón de la queja, firma en el formulario, fecha de recepción de la queja, entre otros datos.

#### 3.1.1.3 Correo

Otro método de recepción de quejas es el correo electrónico, canal que permitirá incluir toda la información pertinente al formulario del reclamante con la firma de la persona o personas que pongan la queja; además, también podrán enviar la documentación suficiente de respaldo de su queja. Al tener la información del

reclamante y comprobar que los datos necesarios están incluidos en la queja se podrá ejecutar los siguientes pasos.

#### 3.1.1.4 Medios electrónicos:

Además, se incorporarán otros medios electrónicos como canal de recepción de quejas; así en la página web se incluirá un buzón electrónico para receptar las quejas y garantizar que las mismas contengan los datos completos de información sobre el interesado y su queja. Al recibirse la queja por este medio y no tener constancia de la firma requerida se solicitará subir la cédula de identidad de la o las personas que pongan la queja, a través de este documento se obtendrá la formalidad requerida. Luego de las validaciones realizadas se podrá tramitar integralmente a las quejas.

#### 3.1.1.5 Teléfono

Los reclamantes también podrán presentar sus quejas a través de una llamada telefónica realizada al área de gestión de quejas y deberán responder todos los datos requeridos en el formulario del reclamante (Anexo I), siempre se grabará cada llamada como respaldo o firma del formulario llenado por el personal del área de

tratamiento de quejas y así documentar la queja. El funcionario que reciba la llamada no deberá ofrecer una solución específica, simplemente se mencionará que se trabajará sobre su queja para darle solución.

En todos los casos, el personal del área de tramitación de quejas deberá informar sobre todos los canales para la recepción de quejas para que tengan conocimiento sobre éstos.

### **3.1.2 Gestión de quejas**

Luego de recibir las quejas por cualquier tipo de canal, el equipo del área de gestión de quejas dará inicio el trámite de la queja. En primer lugar, se identificará si la queja es de competencia de la organización; en el caso que la queja no sea de competencia de la organización, el personal del área de gestión de quejas deberá tomar contacto con el reclamante y darle una explicación del porqué no es competencia de la empresa la queja que recibida. El personal del área de gestión de quejas deberá efectuar la respuesta máxima en 24 horas.

En el caso que las quejas se califiquen el proceso será diferente, pues se enviará la comunicación al reclamante, a través del canal que haya interpuesto su queja, comunicándole que su queja ha tenido entrada en el

área de gestión de quejas y cómo se proporcionará la respuesta y en qué términos. El plazo máximo para la respuesta de esta tarea será 24 horas.

Cada queja que sea calificada y se realice la entrada en el proceso ingresará con un número de expediente para seguimiento, archivo y control futuro.

La competencia de la organización sobre la queja presentada por el canal presencial se determinará en el momento que sea recibida la queja, en tanto el paso a la entrada será inmediato y se dejará constancia de la fecha y con el acuse de recibido de la tarea de gestión de quejas.

Siempre se revisarán las quejas para identificar al reclamante, en el caso de recibir una queja que haga referencia a otra presentada con anterioridad, por el mismo reclamante se la integrará al mismo expediente abierto con anterioridad. Con la finalidad de darle consecución al proceso de mejora continua para los servicios y productos ofertados. Esto se hará con doble finalidad, pues dará control y seguimiento a los procesos antes ejecutados y se revisarán si los cambios realizados fueron adecuados o si requieren modificación.

### 3.1.2.1 Análisis de las quejas recibidas

La siguiente tarea será la identificación y análisis de la causa raíz para implementar una acción correctiva o preventiva que solucione a lo que originó a la queja.

En esta fase se deberá evidenciar cada dato encontrado y se anexará al expediente de la queja. En el análisis se incluirá: revisión y verificación del proceso del servicio donde se originó la queja, recopilación de información y documentos de respaldo, convalidación de hallazgos versus la queja, elaboración de informe y solución de la queja que será notificada al reclamante.

Para conseguir esta información el personal del área de gestión de quejas podrá apoyarse en algunas técnicas que permiten señalar o resaltar las mejores ideas y descartar aquellas que no son adecuadas:

- Los 5 ¿por qué?
- Tormentas de ideas
- Diagrama de Ishikawa

Además, se levantarán reuniones con el área en la que se entregará toda la información requerida. El departamento de



gestión de quejas también tendrá la potestad de ejecutar una auditoría interna, en el caso que exista falta de disponibilidad a entregar información o se encuentre inconsistencias en la información entregada.

Se identifican diversos tipos de quejas con el objetivo final de tener claro el procedimiento a seguir en cada evento, en el caso que existieran otro tipo de quejas se tomará contacto con el área de gestión de quejas para que señale un procedimiento.

- Especificaciones del producto. - El producto que no opera correctamente será reemplazado con uno nuevo, en tanto se deberá tener convenios preestablecido con los proveedores para restitución inmediata de productos con defectos de fábrica u operación.
- Especificaciones en el servicio. – El servicio prestado identifica deficiencias por mala comunicación, no información de fechas, cambio de fechas no reportadas. Para lo que se deberá siempre llamar al cliente previamente y hacerle conocer las condiciones del servicio solicitado

- Tiempos de espera. – los tiempos muy extendidos para esperar ser atendido en la mayoría de casos provocarán incomodidad en los clientes, en tanto se medirá el tráfico de clientes para incluir más personal para atención en mostrador y evitar aglomeraciones. En el caso que se dé esta queja a través del canal presencial la solución será inmediata, dándole atención requerida. En el formulario de recepción de quejas se identificarán claramente las falencias del servicio, señalando tiempos y procedimientos.
- Malentendidos. – Los asesores podrán fallar en la comunicación con los clientes y generar malentendidos que se aclararán con el conocimiento técnico, específico de cada producto que será comercializado; además en el caso que el cliente estuviera confundido sobre algún equipo o servicio el asesor tratará con mucho respeto al cliente y le aclarará las funcionalidades o dudas presentadas con la finalidad de retener los negocios. Si el cliente sigue confundido o no quiere seguir tratando con el asesor inicial se sugiere cambiar entre asesores y que el negocio se cierre.

- Errores de entrega. – Los errores son susceptibles de ocurrencia y deberán ser tratados con mucho acierto y corregir el error en menos de 24 horas luego de recibida la queja; en tanto el proceso deberá ejecutarse dentro de este tiempo para no afectar en un nivel más alto al cliente. Este tipo de quejas deben ser atendidas como urgentes.

Todo el equipo de la empresa Acero Comercial Ecuatoriano deberá identificar a cada queja como una oportunidad de mejora continua de la gestión corporativa. En tanto, estas oportunidades no se desaprovechan, pues se podrá pulir procesos, procedimientos o actitudes de personas cuestionadas.

En esta etapa, el personal del área de gestión de quejas responsable en cada caso de gestión de quejas debe elaborar un informe preliminar de hallazgos que contendrá: la identificación de la causa raíz, a través de una de las técnicas recomendadas, validación del proceso del área versus el servicio entregado o efectuado, identificación del tipo de queja, posibles soluciones y tiempos de respuesta.

En la tarea de análisis da inicio la fase de contestación, en tanto ya se estructurará el expediente de la queja que contenga elementos como el formulario del reclamante con su respectiva numeración, claramente identificado el motivo de la queja, el plazo identificado para dar respuesta a la queja, la identificación de la causa raíz, la documentación de respaldo y el informe preliminar de hallazgos.

### **3.1.3 Contestación**

La tarea más prioritaria, dentro del proceso de tratamiento de quejas, es la contestación, dado que en ella se contiene el agradecimiento al reclamante por su tiempo, la respuesta a su queja, que debe de ser satisfactoria para generar confianza y fidelidad en el cliente.

A partir de la contestación el cliente tendrá una imagen diferente de la empresa, en tanto se manejará con extremo cuidado para dejar siempre la mejor presentación.

En la contestación también debe intervenir el departamento o área por la cual se generó la queja, puesto que el departamento deberá entregar información y documentos de descargo para generar la respuesta.

En esta tarea se generará seguimiento por parte del área de gestión de quejas. El funcionario del área de gestión de quejas se tomará como máximo 96 horas o cuatro días consecutivos para ejecutar la tarea. La contestación requerirá la información mínima siguiente:

- Requisitos mínimos: lo indispensable para realizar la contestación será
  - Número de expediente o registro interno de la queja,
  - Motivo de la queja,
  - Plazo para dar contestación; solo será afectado si se requiere mayor detalle de información para sustanciar la queja
- La contestación siempre contendrá:
  - La respuesta a la queja siempre empezará con una disculpa en un lenguaje claro y evitando términos técnicos. La disculpa también estará orientada a posibles perjuicios originados,
  - La respuesta debe tratar todas y cada una de las cuestiones expuestas en la queja,
  - Breve exposición de las actuaciones realizadas para dar solución a la queja o justificación de las razones que han impedido la adopción de medidas,

- Se evitarán promesas o compromisos para no caer en incumplimientos,
- Agradecimiento al reclamante por su contribución a la mejora de la organización,
- Clara identificación de la persona que emite la contestación, el lugar, la fecha y firma,

El paso final para esta tarea será el registro de toda la información generada a lo largo de la recepción, tramitación y contestación a las quejas en una base de datos que permita una adecuada gestión y seguimiento del proceso. Luego de enviada la contestación el funcionario del área de gestión de quejas tendrá 24 horas para ejecutar el registro.

#### **3.1.4 Registro de información**

La última fase de este proceso es consolidar toda la información disponible sobre la queja, misma que deberá ser transformada en fuente de datos valiosos para la implantación y seguimiento de un sistema de calidad integrado y continuo de la empresa Acero Comercial.

Los datos al ser almacenados en la base de quejas responderán a:

- Datos personales del reclamante.
- Fecha de recepción de la queja.

- Canal de recepción.
- Departamento y/o Persona responsable de la queja.
- Fecha del evento que originó la queja.
- Fecha de entrega de acuse de recibo al reclamante.
- Fecha de comunicación al reclamante de la revisión de la queja.
- Fecha en que se requirió detalle del evento al Departamento y/o Persona responsable.
- Fecha de contestación del área afectada.
- Fecha de contestación al reclamante.

Información que deberá estar en línea y disponible para toda la empresa tanto para conocimiento como para gestión.

### **3.1.5 Seguimiento**

El seguimiento de la gestión de quejas tendrá por motor principal incorporar calidad al servicio en la gestión habitual de Acero Comercial. Cada suceso será un elemento adicional para la mejora de la organización y por ende se eliminarán aquellos errores u omisiones que restan en el nivel de satisfacción de los clientes internos o externos de la empresa.

Se elaborará un informe con frecuencia semestral y anual para medir la gestión con base en los indicadores que en el siguiente subcapítulo se construirán a efectos que los responsables de cada departamento, el área de

gestión de quejas y, por supuesto, la alta gerencia tenga las herramientas necesarias de seguimiento y control de las medidas de mejora continua pertinentes en cada caso.

El informe deberá empezar con un apartado de antecedentes, continuará con un resumen de los casos que fueron tratados en el periodo del informe, las áreas que estuvieron implicadas, cómo fue solucionada la queja, cómo el reclamante aceptó la resolución entregada. Luego se incluirá un apartado de análisis del resumen y del cumplimiento de los indicadores. Terminando con las conclusiones en cada caso.

### **3.1.6 Notificación a la alta dirección**

En la norma ISO 10002:2004 es necesario incluir revisiones del proceso de tratamientos de quejas por la dirección y así conseguir puntos de vista sobre el proceso en sí; además, se remitirá a la alta dirección los informes semestrales máximo hasta el día quinto del mes de agosto y los informes anuales hasta el día quinto del mes de enero. Mediante los informes recibidos la alta dirección evaluará la gestión, motivará al personal a través del compromiso e involucramiento propio.



Durante el primer año de existencia del proceso de tratamiento de quejas se hará una reunión cada semestre con el equipo del área de calidad o de gestión de quejas para definir estrategias. Del segundo año en adelante se evaluará la necesidad de hacer reuniones trimestrales o mantenerlas cada semestre. En cuanto ya se tengan las estrategias se deberán levantar informes ya sean trimestrales o semestrales para mantener claro el rumbo del área y fijar el mapa de acción tanto de la cabeza del área, sus operativos como para toda la organización.

### **3.1.7 Formulario presentación información**

El propósito de incluir un proceso de tratamiento de quejas es recopilar información para mejorar el servicio al cliente.

Los funcionarios de las áreas de gestión de quejas deberán siempre llenar el formulario para presentación de información con la finalidad de obtener continuidad. Con los datos de este formulario se realizará un informe para ser entregado semestralmente en la notificación de la alta dirección para su consideración y análisis.

### **3.1.8 Medición de la satisfacción del cliente**

El proceso de tratamiento de quejas se cerrará con la encuesta de satisfacción del cliente y el análisis de la información encontrada en las encuestas. Las encuestas serán enviadas con la solución a los clientes que presentaron sus quejas. El funcionario del área de gestión de quejas deberá informar que la solución a su queja ya está enviada a su correo electrónico; además, se enviará la encuesta de satisfacción al cliente para que sea llenada por el cliente. Luego se realizará una llamada al cliente para comunicarle que fue enviada la solución a su correo electrónico y que está acompañada de una encuesta y solicitarle que la llene y envíe por el mismo medio.

Al recibir las encuestas serán tabuladas y se identificarán los niveles de calificación por pregunta. Todas las preguntas que fueran respondidas con 4 o 5 serán aceptables e identificadas como exitosas. Mientras que aquellas preguntas que sean respondidas entre 1 y 3 serán analizadas, validadas y mejoradas por los responsables de la gestión de quejas y los funcionarios dueños del proceso.

El objetivo final de las encuestas será evaluar el nivel de satisfacción del cliente con el proceso de tratamiento de quejas y la solución entregada por Acero Comercial a sus clientes.

### 3.2. CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES PARA MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO

En tanto los procesos para la empresa Acero Comercial se verifican y miden con indicadores de gestión clasificados, según la naturaleza de los datos y las necesidades de cumplimiento de los procesos.

El diseño y construcción de los indicadores se fundamenta en los procesos a ser medidos y se tiene en cuenta las funciones, la estructura, el desempeño y los clientes del proceso. Puesto que así se conseguirá medir los cambios logrados desde la condición actual a la condición futura y evaluar la gestión efectuada.

Con los indicadores se intenta medir la capacidad administrativa del área de gestión de quejas para atender el máximo de quejas recibidas, brindar el nivel de servicio al cliente, la calidad de atención brindada y la calidad de respuestas a las quejas.

En el área de gestión de quejas, los indicadores se elaborarán cada mes con la finalidad de identificar lo positivo o negativo de las acciones correctivas definidas e implementadas y controlar el progreso de la mejora continua en Acero Comercial Ecuatoriano S.A.

- Número total de Quejas.

Analiza la recurrencia de las quejas por tipo de queja, promedio de trabajo del equipo, calidad en el servicio prestado. En el histórico permite medir la implementación de las mejoras planificadas o acciones correctivas definidas.

- Número de Quejas por canal de entrada.

Se analizan los canales de recepción de las quejas, con la finalidad de medir la calidad del servicio en los canales, la efectividad del canal y la acogida que tiene canal.

- Número de Quejas relativas a servicios de no competencia de la organización.

Permite analizar la percepción del cliente respecto a terceros relacionados y la calidad de productos y servicios de proveedores

- Número de Quejas por motivos más frecuentes.

Permite conocer la frecuencia de quejas y los motivos por los cuales se presentaron.

- Número de Quejas por unidad afectada.

Identifica las quejas recibidas por las diferentes áreas de la empresa, calidad en el servicio de las áreas.

- Fecha de recepción

Identifica los periodos temporales en los que se reciben más Quejas.

- Tiempo de gestión de quejas

Identifica el tiempo en el cual fue atendida la queja

- Número de quejas calificadas con 4 o 5 en la encuesta de satisfacción del cliente

Señala el número de quejas resueltas con un nivel elevado de satisfacción al cliente y por ende con un alto grado de mejora continua implementado.

- Número de quejas calificadas entre 1 a 3 en la encuesta de satisfacción del cliente

Identifica a las quejas que han sido resueltas con un bajo nivel de satisfacción y por ende implicaron reprocesos y tiempo mayor para que el cliente reciba una respuesta satisfactoria.

Los indicadores permitirán disponer de información sobre el área de gestión de quejas además de las otras áreas de forma más específica, lo que permite conocer cómo funciona el proceso interno de gestión de quejas. De esta manera la organización conoce qué y cómo se genera una queja por la insatisfacción en los usuarios; en qué parte de los procesos existen puntos críticos; fechas en las que se recibe mayor número de quejas.

## **CAPITULO IV: DISEÑO DE UN MODELO DE APLICACIÓN PARA QUEJAS EN LA EMPRESA ACERO COMERCIAL ECUATORIANO S.A CON BASE EN LA NORMA ISO 10002:2004.**

### **4.1 ANÁLISIS GAP DE LA EMPRESA ACERO COMERCIAL ECUATORIANO S.A RESPECTO A LA NORMA ISO 10002:2004**

El análisis GAP es una herramienta útil para identificar el estado actual y la brecha existente entre la situación deseada, a través de la comparación de lo que se tiene actualmente en la empresa versus lo que se debería tener con la norma ISO 10002:2004, lo que permite desarrollar proyectos de mejora que eleven la calidad de la empresa.

En la empresa Acero Comercial Ecuatoriano se han identificado los aspectos positivos y las deficiencias existentes respecto lo aspectos mínimos requeridos que se debería mantener según la norma ISO 10002:2004, los cuales se pueden observar en la tabla 11 de análisis de brechas para la empresa:

Tabla 11

## Análisis de brechas Acero Comercial Ecuatoriano S.A

Análisis GAP									
No.	Numeral	Proceso	Documento	Procedimiento	Registro	Planificación	Métodos	Principio de Calidad	ACERO COMERCIAL
4.2	Visibilidad	---	---	Información disponible	---	---	---	5	No se dispone información visible
4.3	Accesibilidad	---	Procedimiento	---	---	---	---	5	No se dispone información accesible para la recepción de quejas
4.4	Respuesta diligente	---	Procedimiento	Control de Registros	---	---	---	5	Se receptan quejas y se trata de solventarlas, sin embargo no en el tiempo debido, como urgencia
4.5	Objetividad	Si	---	---	---	---	---		Las pocas quejas recibidas se tratan según su reclamante
4.6	Costos	---	---	---	---	---	---		El reclamante no paga ningún rubro por presentar su queja
4.7	Confidencialidad	---	---	Si	---	---	---		Se maneja información con confidencialidad
4.8	Enfoque al cliente	---	---	---	---	---	Si		Se receptan quejas verbalmente, con mucha informalidad, sin asentarlas de forma alguna.
4.9	Responsabilidad	---	---	Si	---	---	---		No existe un responsable para responder sobre las acciones y decisiones de la organización respecto a las quejas
4.10	Mejora continua	---	---	Si	---	---	---		Al no existir un proceso de tratamiento de quejas no existe mejora continua
5.1	Compromiso	---	Política	---	---	---	---		Resolución de la alta dirección de establecer un proceso para el tratamiento de quejas
5.2	Política	Si	---	---	---	---	---		No están establecidas políticas y objetivos para el tratamiento de quejas
5.3	Responsabilidad y autoridad	---	---	---	---	---	---		Resolución de la alta dirección de establecer un proceso para el tratamiento de quejas
6.1	Planificación y diseño	Si	---	---	Flujograma	Si	NO		No existen procesos de tratamiento de quejas
6.2	Objetivos	---	---	---	---	---	---		No existen procesos de tratamiento de quejas
6.3	Actividades	---	---	---	Flujograma	---	---		
6.4	Recursos	---	---	---	---	---	---		
7.1	Comunicación	Si	---	---	---	Si	---		
7.2	Recepción de la queja	---	Registro	---	---	---	---		Se reciben quejas, sin embargo se tratan muy superficialmente con una solución del momento

Análisis GAP									
No.	Numeral	Proceso	Documento	Procedimiento	Registro	Planificación	Métodos	Principio de Calidad	ACERO COMERCIAL
7.3	Seguimiento de la queja	---	Registro	---	---	---	---		No existen procesos de tratamiento de quejas
7.4	Acuse recibido de la queja	---	Registro	---	---	---	---		
7.5	Evaluación de la queja	---	Registro	---	---	---			
7.6	Investigación de la queja	---	Registro	---	---	SI	---		
7.7	Respuesta a las quejas	---	Registro	---	Resultados revisiones y acciones.	SI	---		
7.8	Comunicación de la decisión	---	Registro	---	---	---	---		
7.9	Cierre de la queja	---	Registro	---	---	---	---		
8.1	Recopilación de información	---	---	---	---	---	SI		
8.2	Análisis y evaluación de las quejas	---	---	---	---	---	SI		
8.3	Satisfacción con el proceso de tratamiento de las quejas	---	---	---	---	---	SI		
8.4	Seguimiento del proceso de tratamiento de quejas	---	---	---	---	---	---		
8.5	Auditoría del proceso de tratamiento de quejas	---	---	---	---	---	---		
8.6	Revisión por la dirección del proceso de tratamiento de quejas	---	---	---	---	---	---		
8.7	Mejora continua	---	---	---	---	SI	---		

Fuente: Autora. Acero Comercial Ecuatoriano S.A. – Norma ISO 10002-2004.

En tanto, al análisis que se ha realizado respecto a lo que la Empresa debería mantener para conservar el nivel de ISO en el tratamiento de quejas internamente.

Por tanto, se aplicará las siguientes acciones de mejora identificadas en la tabla 12 para alcanzar el nivel de la norma ISO 10002:2004.



Tabla 12

## Acciones de mejora para la empresa Acero Comercial Ecuatoriano S.A

<b>Análisis GAP Acciones de Mejora</b>				
<b>No.</b>	<b>Numeral</b>	<b>ASPECTO NO CUMPLIDO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN</b>	<b>ACCIONES DE MEJORAMIENTO</b>
4.2	Visibilidad	Mantener información visible para la recepción de quejas	Se debe disponer información sobre las quejas en lugares visibles para clientes, personal y otras partes interesadas	Implementar carteleras y material impreso en diferentes áreas de la empresa sobre el tratamiento de quejas.
4.3	Accesibilidad	La información debe estar en un lenguaje sencillo, ser fácil de usar y comprender	No se dispone información accesible para la recepción de quejas	Implementar un proceso para el tratamiento de las quejas fácil y comprensible para todos los reclamantes
4.4	Respuesta diligente	La respuesta entregada no cumple con la protitud requerida para tratar una queja. Además, no existe un proceso definido que permita darle el trámite debido.	No existe un proceso definido que exprese la importancia del tratamiento de quejas	Implementar un proceso para el tratamiento de las quejas
4.5	Objetividad	Tratar las quejas indistintamente de sus reclamantes	Las pocas quejas recibidas se tratan según su reclamante	Implementar un proceso para el tratamiento de las quejas
4.8	Enfoque al cliente	Tratar las quejas indistintamente de sus reclamantes	Las pocas quejas recibidas se tratan según su reclamante	Implementar un proceso para el tratamiento de las quejas
4.9	Responsabilidad	No se ha designado a un responsable para retroalimentación con los reclamantes	No existe un responsable para responder sobre las acciones y decisiones de la organización respecto a las quejas	Establecer un procedimiento pertinente con sus responsables para todo el proceso.
4.10	Mejora continua	No se mejoran procesos de tratamiento de quejas	Al no existir un proceso de tratamiento de quejas no existe mejora continua	Crear e implementar un proceso para el tratamiento de quejas. Para mejorar el proceso continuamente
5.1	Compromiso			Mantenimiento del compromiso de la alta dirección
5.2	Política	Establecer políticas y objetivos para el proceso de tratamiento de las quejas	No están establecidas políticas y objetivos para el tratamiento de quejas	Establecer políticas y objetivos para el tratamiento de quejas.
5.3	Responsabilidad y autoridad			Establecer responsabilidades de la alta dirección
6.1	Planificación y diseño	Procesos para tratamiento de quejas	No existen procesos de tratamiento de quejas	Crear e implementar un proceso para el tratamiento de quejas. Y conseguir interacción de procesos.
6.2	Objetivos	La implementación de objetivos SMART	Implementar procesos SMART	Implementar procesos SMART
6.3	Actividades	Procesos para tratamiento de quejas	No existen procesos de tratamiento de quejas	Crear e implementar un proceso para el tratamiento de quejas. Y conseguir interacción de procesos.
6.4	Recursos			Incluir en el proceso de tratamiento de quejas a personal capacitado, materiales, equipos y softwares informáticos y financieros.
7.1	Comunicación			Mantener la información visible para los reclamantes, formatos accesibles, lenguaje sencillo, proceso ágil y sencillo, plazos adecuados para el proceso y retroalimentación.
7.2	Recepción de la queja			El procedimiento del tratamiento de las quejas incluye el registro de la misma, su identificación, la solución solicitada por el reclamante, fecha límite para la respuesta y la acción inmediata tomada.

Análisis GAP Acciones de mejora				
No.	Numeral	ASPECTO NO CUMPLIDO	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN	ACCIONES DE MEJORAMIENTO
7.3	Seguimiento de la queja	Procesos para tratamiento de quejas	No existen procesos de tratamiento de quejas	La queja se sigue en todo momento, manteniendo un estado actualizado de la misma para conocimiento del reclamante en cualquier momento.
7.4	Acuse recibido de la queja			Se registrará la recepción de la queja
7.5	Evaluación de la queja			Se registrará si la queja tiene un nivel alto, medio o bajo, dependiendo de su severidad, complejidad, impacto, la posibilidad de una acción inmediata
7.6	Investigación de la queja			Toda queja se deberá tener un nivel de investigación diferente dependiendo de la seriedad, frecuencia de ocurrencia y severidad de la queja.
7.7	Respuesta a las quejas			Se deben aplicar soluciones preventivas y correctivas para responder a las quejas.
7.8	Comunicación de la decisión			Siempre es importante mantener al reclamante comunicado sobre su queja
7.9	Cierre de la queja			En cualquier instancia del proceso de queja se debe dar el seguimiento, en el caso que sea aceptada una acción correctiva, o si existe un rechazo a la acción propuesta.
8.1	Recopilación de información			Se recopila información y se debe gestionar todos los registros, asegurando la confidencialidad del reclamante.
8.2	Análisis y evaluación de las quejas			Se registrará si la queja tiene un nivel alto, medio o bajo, dependiendo de su severidad, complejidad, impacto, la posibilidad de una acción inmediata
8.3	Satisfacción con el proceso de tratamiento de las quejas			Se puede determinar el nivel de satisfacción a través de encuestas aleatorias a reclamantes
8.4	Seguimiento del proceso de tratamiento de quejas			La queja se sigue en todo momento, manteniendo un estado actualizado de la misma para conocimiento del reclamante en cualquier momento.
8.5	Auditoría del proceso de tratamiento de quejas			Se prueba el proceso, determinando cuan conforme es y la idoneidad para alcanzar los objetivos del tratamiento de quejas
8.6	Revisión por la dirección del proceso de tratamiento de quejas			La alta dirección debe revisar constantemente el proceso y anotar los resultados de la revisión.
8.7	Mejora continua			Es importante revisar la eficiencia y eficacia del proceso para alcanzar mejora continua

Fuente: Autora. Acero Comercial Ecuatoriano S.A. – Norma ISO 10002-2004.

## 4.2 DISEÑO DE UN MODELO DE APLICACIÓN PARA GESTIÓN DE QUEJAS EN LA EMPRESA ACERO COMERCIAL ECUATORIANO S.A CON BASE EN LA NORMA ISO 10002:2004.

### 1. ALCANCE DEL MODELO DE APLICACIÓN PARA GESTIÓN DE QUEJAS EN LA EMPRESA ACERO COMERCIAL ECUATORIANO

Para el diseño del modelo de gestión de quejas para la empresa Acero Comercial:

1. Elaborar, trabajar y mantener un método para tratar las quejas en todas las áreas, tareas y circunstancias.
2. Elevar la calidad en el servicio y conseguir mejora permanente en el proceso.
3. Garantizar el estricto cumplimiento de la Norma ISO 10002:2004 para tramitar las quejas

## **2. UBICACIÓN DE LA EMPRESA ACERO COMERCIAL ECUATORIANO S.A**

La empresa Acero Comercial Ecuatoriano está ubicada en puntos estratégicos para atender a su nicho de mercado, prestando el mejor servicio de calidad y contribuyendo con el desarrollo de actividades productivas.

- Oficina Matriz: Quito. - Av. De la Prensa N45-14 y El Telégrafo 1
- Sucursal: Guayaquil. – Av. Juan Tanca Marengo Km. 1.7

## **3. OBJETIVOS DEL MODELO DE APLICACIÓN PARA GESTIÓN DE QUEJAS EN LA EMPRESA ACERO COMERCIAL ECUATORIANO**

### **3.1 Objetivo principal**

Elaborar un modelo de aplicación para la gestión de quejas en la empresa Acero Comercial con base en la NORMA ISO 10002:2004.

### **3.2 Objetivos secundarios**

- Identificar las brechas existentes entre la NORMA ISO 10002:2004 y la actividad de Acero Comercial.
- Establecer políticas para la difusión del modelo de gestión de quejas.
- Señalar las responsabilidades para el tratamiento de quejas.

## 4. REFERENCIAS NORMATIVAS

### 4.1 Norma ISO

Este documento al estandarizar procesos y procedimientos de mejora continua que integran el Sistema de Gestión de Calidad y han sido desarrollados con referencia a las siguientes normas:

- ✓ Norma ISO 9000:2005 Gestión de la calidad: Fundamentos y Vocabulario.
- ✓ Norma ISO 9001:2008 Gestión de la calidad: Requisitos o su equivalencia.
- ✓ Norma ISO 10002:2004. Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones.

### 4.2 Normas internas

- ✓ Reglamento de trabajo
- ✓ Políticas internas departamentales
- ✓ Procesos departamentales

## 5. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Para dar claridad al modelo y a su ejecución y aplicación se extrae términos de la Norma ISO 9000:2005 Gestión de la calidad Fundamentos y Vocabulario:

- ✓ Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
- ✓ Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- ✓ Satisfacción del cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.
- ✓ Capacidad: Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto.
- ✓ Competencia: Aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades
- ✓ Sistema: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan
- ✓ Sistema de gestión: Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.
- ✓ Política de la calidad: Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

- ✓ Objetivo de la calidad: algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad
- ✓ Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- ✓ Alta dirección: Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.
- ✓ Planificación de la calidad: Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.
- ✓ Control de la calidad: Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.
- ✓ Aseguramiento de la calidad: Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.
- ✓ Mejora de la calidad: Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.
- ✓ Mejora continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.
- ✓ Organización (Compañía, corporación, firma, empresa, institución, institución de beneficencia, empresa unipersonal, asociación, o parte o una combinación de las anteriores): Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

- ✓ Estructura de la organización: Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.
- ✓ Cliente: Organización o persona que recibe un producto.
- ✓ Proveedor: Organización o persona que proporciona un producto.
- ✓ Parte interesada: Persona o grupo que tiene un interés en el desempeño o éxito de una organización.
- ✓ Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- ✓ Producto: Resultado de un proceso.
- ✓ Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- ✓ Seguridad de funcionamiento: Conjunto de propiedades utilizadas para describir la disponibilidad y los factores que la influyen: confiabilidad, capacidad de mantenimiento y mantenimiento de apoyo.
- ✓ Trazabilidad: Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.
- ✓ Conformidad: Cumplimiento de un requisito.
- ✓ No conformidad: Incumplimiento de un requisito.
- ✓ Defecto: Incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado.



- ✓ Acción preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable.
- ✓ Acción correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.
- ✓ Corrección: Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.
- ✓ Reproceso: Acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.
- ✓ Reparación: Acción tomada sobre un producto no conforme para convertirlo en aceptable para su utilización prevista. Incluye las acciones reparadoras adoptadas sobre un producto previamente conforme para devolverle su aptitud al uso, por ejemplo, como parte del mantenimiento.
- ✓ Información: Datos que poseen significado
- ✓ Documento: Información y su medio de soporte
- ✓ Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
- ✓ Evidencia objetiva: Datos que respaldan la existencia o veracidad de algo.
- ✓ Inspección: Evaluación de la conformidad por medio de observación y dictamen, acompañada cuando sea apropiado por medición, ensayo/prueba o comparación con patrones.
- ✓ Ensayo/prueba: Determinación de una o más características de acuerdo con un procedimiento.

- ✓ Verificación: Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados.
- ✓ Validación: Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista.
- ✓ Revisión: Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos.
- ✓ Auditoría: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría.
- ✓ Evidencia de la auditoría: Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables.
- ✓ Hallazgos de la auditoría: Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría.
- ✓ Conclusiones de la auditoría: Resultado de una auditoría que proporciona el equipo auditor tras considerar los objetivos de la auditoría y todos los hallazgos de la auditoría.
- ✓ Auditado: Organización que es auditada.
- ✓ Auditor: Persona con atributos personales demostrados y competencia para llevar a cabo una auditoría.

- ✓ Experto técnico: Persona que aporta conocimientos o experiencia específicos al equipo auditor.
- ✓ Alcance de la auditoría: Extensión y límites de una auditoría.

## **6. POLÍTICAS PARA LA GESTIÓN DE QUEJAS EN LA EMPRESA ACERO COMERCIAL ECUATORIANO S.A.**

En el departamento de calidad de la empresa Acero Comercial se deberán seguir las siguientes políticas para el tratamiento de quejas:

- La empresa receptará todas las quejas pertinentes a sus servicios o bienes entregados.
- Cumplir con la política de difusión para el tratamiento de quejas
- Dar respuesta a todas las quejas recibidas en los periodos establecidos para ello en el modelo de gestión de quejas
- Involucrar a todas las áreas de la compañía en la gestión de quejas para así crear la cultura de tratamiento de quejas.
- Respetar todos los métodos de recepción de quejas establecidos en el modelo de gestión de quejas.
- Incentivar la cultura de tratamiento de quejas en la organización.

## **7. MODELO PARA LA GESTIÓN DE QUEJAS EN LA EMPRESA ACERO COMERCIAL ECUATORIANO S.A.**

El modelo para la gestión de quejas en la empresa Acero Comercial Ecuatoriano establece, documenta e implementa un Sistema de Gestión de Calidad para mejorar continuamente su eficiencia, eficacia y efectividad.

Los elementos requeridos para el modelo de tratamiento de quejas serán un grupo de trabajo que conozca los procesos y los ejecute con extrema precisión, establecer medios de comunicación del modelo o sistema de gestión de quejas, y de las políticas de difusión. Además, se consideran niveles de servicio al cliente, niveles de gestión del área de gestión de quejas y niveles generales de la tramitación de las quejas.

### **7.1 Desarrollo**

El modelo para la gestión de quejas considera procesos y procedimientos estables que permiten instrumentalizar a las quejas fácilmente con participación de todos quienes hacen Acero Comercial Ecuatoriano para posibilitar una mejora continua de los servicios administrativos en consonancia con las peticiones formuladas por los ciudadanos.

Con esta finalidad se crea un régimen homogéneo en cuanto a plazos, métodos, y controles para actuar en la recepción y tratamiento de una queja, contestación al cliente y el posterior análisis y seguimiento.

El procedimiento contempla tareas a desarrollar en la comunicación y difusión del proceso de tratamiento de quejas, en la recepción, el tratamiento y el cierre de quejas, así como su control y seguimiento. Todas estas tareas se soportan sobre la aplicación gestionada de forma organizada por el departamento de gestión de quejas.

## 7.2 Áreas involucradas

El procedimiento identificado en este documento afecta al área de gestión de tratamiento de quejas y a todos los departamentos de la empresa Acero Comercial Ecuatoriano S.A, puesto que todos y cada uno de quienes conforman la compañía hacen el Sistemas de Gestión de la Calidad

### 7.2.1 *Creación del Grupo de Trabajo*

La primera tarea para el establecimiento del proceso para tramitar quejas es la creación de un grupo de trabajo multidisciplinar, que sea el responsable de la coordinación general del proceso de gestión de

quejas, a través del cual se cumplirán con requisitos de la norma estrictamente.

En el grupo de trabajo se determinan: condiciones previas necesarias, características particulares de la organización, de los servicios que presta la organización y sobre los usuarios que prestan los servicios.

El grupo ideal es aquel que está integrado por un jefe de Calidad, quien lidera el proceso de implementación, compromete la capacidad de los recursos de la organización para el cumplimiento de objetivos.

El grupo se complementa por un máximo de dos personas que recepen las quejas, las gestionen, resuelvan, comuniquen y den el seguimiento necesario y así conseguir homogeneidad en procesos y tiempos.

Las dos personas que receparán quejas en el área de tratamiento de quejas dispondrán de dos tipos de usuarios: digitador y administrador.

- Usuario digitador: facultado para introducir quejas en el sistema.
- Usuario administrador: mantenimiento y seguimiento de causas raíz y de las quejas en sí dentro de la unidad de gestión de quejas.  
En caso que el líder se encuentre ausente, el usuario administrador será el responsable.

La unidad de atención al cliente para el tratamiento de quejas debe estar emplazada en un lugar accesible al cliente con suficiente espacio y mobiliario adecuado para recepción de los clientes; así, por ejemplo, cerca de la entrada principal para que los clientes tengan acceso y conozcan dónde está ubicado.

Es vital que el personal esté capacitado para ejecutar los procesos con competencias requeridas y suficientes para la atención al cliente; competencias tales como: escucha activa, gestión de conflictos, expresión verbal y escrita, en temas sobre gestión de calidad y resolución de quejas.

### 7.3 Comunicación

Luego de la creación del grupo de trabajo para el tratamiento de quejas se debe comunicar a toda la organización, tanto la existencia del área de tratamiento de quejas, como sobre el sistema de gestión de quejas y su proceso. La comunicación se realiza internamente en la compañía y fuera de ella. A continuación, se detallan cada uno de los tipos de comunicación:

#### 7.3.1 *Comunicación Interna*

El objetivo de esta fase es comunicar al personal de Acero Comercial Ecuatoriano la existencia del área de tratamiento de quejas y sus procesos con la finalidad que todo el personal conozca el funcionamiento. La comunicación se efectuará a través de un documento informativo para todo el personal de Acero Comercial por varios canales: correo electrónico, carteleras, intranet, entre otros. Además, se realizarán sesiones informativas al personal para que conozcan los procedimientos de gestión de quejas y notificación.

Al estar toda organización expuesta a recibir una queja es imprescindible que el proceso de tratamiento de quejas esté difundido en toda la organización y cada persona sepa cómo proceder, qué documentos solicitar o el plazo máximo para la solución de la queja. Además, esta comunicación



interna recabará información valiosa del personal de Acero Comercial y sobre cómo ven el proceso de tratamiento de quejas.

### *7.3.2 Comunicación Externa*

Con la misma orientación de la comunicación interna se ejecutará comunicación fuera de la empresa Acero Comercial, hacia sus clientes, proveedores o asociaciones empresariales relacionadas; a través de su página web, E-mailing, banners, u otro tipo de publicaciones, carteleras o folletos.

### *7.3.3 Políticas de Difusión*

Luego de establecer los métodos de comunicación se identifican las siguientes como las políticas de difusión a cumplirse:

- Difundir el sistema de gestión para la tramitación de quejas a todos los usuarios o personal de la empresa Acero Comercial.
- Difundir el sistema de gestión para la tramitación de quejas a las personas externas a la empresa Acero Comercial, tales como clientes, proveedores, o entes relacionados.

- Notificar a los reclamantes sobre la resolución a su solicitud de queja por el medio que fue recibida la queja.
- Difundir la existencia del sistema de gestión, a través de carteles, dípticos, charlas para el personal de la empresa, boca a boca entre el personal y clientes.
- Motivar al personal a prestar la mejor atención en cada ocasión a los clientes internos y externos.
- Transmitir a todo el personal de la Empresa que la tramitación de quejas es un sistema de gestión que propende mejorar procesos y no ataca a personas.

#### 7.4 Métodos de recepción de la queja

Entre los procesos detallados en el capítulo 3 se expuso sobre los canales para recibir las quejas que receptorán la calidad del servicio entregada por el personal de la compañía; en tanto, los canales permitidos para la recepción de quejas serán:

#### 7.4.1 *Presencialmente:*

Los clientes siempre firmarán el formulario lleno en el momento de la queja. Quejas recibidas sin formulario, con formularios incompletos o sin firma no tendrán entrada y en tanto no serán procesados.

#### 7.4.2 *Medios electrónicos:*

Entendido como la página web y el correo electrónico. Las redes sociales no estarán habilitadas para la recepción de quejas, puesto que se trata de un tema muy sensible. Se incluyen medios electrónicos para facilitar al usuario el manifestar su queja desde cualquier lugar donde se encuentre. En tanto, se dispondrá de un formulario para incorporar la información necesaria sobre el reclamante y su opinión sobre la calidad de los servicios prestados.

#### 7.4.3 *Teléfono:*

Solamente las llamadas recibidas en las líneas de Acero Comercial, a través del área de gestión de quejas y que tengan lleno el formulario de recepción de quejas son las que serán recibidas y habilitadas como una queja entrada y que va a ser gestionada.

## 7.5 Gestión de quejas

La tramitación de las quejas tendrá un procedimiento uniforme que garantice su rápida contestación y conocimiento por los órganos que asumen la superior responsabilidad de los servicios afectados.

Después de recibida la queja se dará inicio al trámite de la queja. Los asistentes del área de calidad identificarán y seleccionarán el tipo de canal por el cual fue recibida la queja, luego se operará según el proceso que determina si la queja es o no de competencia de la organización; proceso que se deberá hacer diariamente para dar la respuesta inmediata al reclamante para todos los canales de recepción de quejas.

La siguiente tarea a ejecutar será analizar si la competencia de la organización según el tiempo establecido en el proceso. Siempre se llamará al reclamante para notificar si su queja procede o no, hasta veinte y cuatro horas después de recibida la queja.

Previa a la numeración de las quejas, el responsable del área de gestión de quejas se revisará si el reclamante ha presentado anteriormente una queja y si ésta es similar a la anterior se la incluirá en el expediente anterior para dar continuidad a los procesos.

Independientemente de la competencia de la organización, todas las quejas deberán ser numeradas o foliadas. Con la finalidad de identificar fácilmente a cada queja y darle seguimiento. La numeración será alfa numérica con lo que se identificará: ciudad, número de queja, departamento y si procedió o no; con el siguiente formato:

Tabla 13  
Abreviaturas gestión de quejas

Tipo	Significado			
Carácter  xxx	Ciudad: se asignan tres dígitos a las ciudades dónde se den los eventos.			
	Quito: uio	Latacunga: ltg	Tena: tna	
	Guayaquil: gyq	Machala: mch	Fco. Orellana: fco	
	Cuenca: cue	Esmeraldas: eme	Puyo: pyo	
	Guaranda: grd	Ibarra: iba	Santa Elena: sel	
	Azogues: azg	Loja: loj	Santo Domingo: sdo	
	Tulcán: tcn	Babahoyo: bah	Nueva Loja: nlo	
	Riobamba: rio	Portoviejo: Por	Ambato: amb	
Dígito  xxx	Número de queja: es el consecutivo por ciudad dónde el reclamante recibe el servicio.			
Carácter  xx	Área que generó la queja: se asignan dos dígitos a cada departamento			
	Calidad: cl	Abastecimiento: ab	Comercial: cm	
	Financiero: fc	Logística: lg		
Carácter  X	Competencia de la empresa: se asigna un dígito para identificar si procede o no la queja.		Sí: s	No: n

Fuente: Autora

Ejemplo: uio – 001 – cm – s, en el cual se identifican tres caracteres para ciudad, departamento y definición de la competencia de la organización y el dígito que identifica la secuencia numérica de las quejas.

## 7.6 Análisis de las quejas recibidas

Cuando se identifica que la queja es de competencia de la Compañía se hará un análisis de la queja que deberá incluir: revisión y verificación del proceso del servicio donde se originó la queja, recopilación de información y documentos de respaldo, convalidación de hallazgos versus la queja, elaboración de informe y solución de la queja que será notificada al reclamante.

Dentro del análisis de se identificarán diversos tipos de quejas con el objetivo final de tener claro el procedimiento a seguir en cada evento, en el caso que existieran otro tipo de quejas se tomará contacto con el área de gestión de quejas para que señale un procedimiento.

### 7.6.1 *Especificaciones del producto.* –

El producto que no opera correctamente será reemplazado con uno nuevo, en tanto se deberá tener convenios preestablecido con los proveedores para restitución inmediata de productos con defectos de fábrica u operación.

#### 7.6.2 *Especificaciones en el servicio.* –

El servicio prestado identifica deficiencias por mala comunicación, no información de fechas, cambio de fechas no reportadas. Para lo que se deberá siempre llamar al cliente previamente y hacerle conocer las condiciones del servicio solicitado.

#### 7.6.3 *Tiempos de espera.* –

Los tiempos muy extendidos para esperar ser atendido en la mayoría de casos provocarán incomodidad en los clientes, en tanto se medirá el tráfico de clientes para incluir más personal para atención en mostrador y evitar aglomeraciones. En el caso que se dé esta queja a través del canal presencial la solución será inmediata, dándole atención requerida. En el formulario de recepción de quejas se identificarán claramente las falencias del servicio, señalando tiempos y procedimientos.

#### 7.6.4 *Malentendidos.* –

Los asesores podrán fallar en la comunicación con los clientes y generar malentendidos que se aclararán con el conocimiento técnico,



especifico de cada producto que será comercializado; además en el caso que el cliente estuviera confundido sobre algún equipo o servicio el asesor tratará con mucho respeto al cliente y le aclarará las funcionalidades o dudas presentadas con la finalidad de retener los negocios. Si el cliente sigue confundido o no quiere seguir tratando con el asesor inicial se sugiere cambiar entre asesores y que el negocio se cierre.

#### 7.6.5 *Errores de entrega.* –

Los errores son susceptibles de ocurrencia y deberán ser tratados con mucho acierto y corregir el error en menos de 24 horas luego de recibida la queja; en tanto el proceso deberá ejecutarse dentro de este tiempo para no afectar en un nivel más alto al cliente. Este tipo de quejas deben ser atendidas como urgentes.

Al conocer los tipos de quejas que puedan presentarse de parte de los clientes, las personas de la empresa Acero Comercial podrán diligenciar las quejas por métodos factibles de solución exitosa inmediata; esto no implica una resolución total del problema sino un alivio. Luego se realizará el análisis de las quejas recibidas y así señalar las causas que las generaron y hacer un análisis más profundo para erradicar problemas o puntos críticos y conseguir mejora continua del sistema y, por ende, una satisfacción asegurada del cliente.

Para efectuar el análisis de la causa raíz y de los hallazgos detectados se evaluarán en función de los siguientes criterios:

- Severidad: cuan grave es la queja para la organización y se identificará la severidad en el rango del 1 al 10. Entendido:
  - 1 al 3: bajo
  - 4 al 6: medio
  - 7 al 10: alto
- Implicaciones de seguridad: cómo se relaciona la queja entregada con la seguridad tanto de los clientes como con la organización:
  - Bajo: entendidas todas aquellas circunstancias que no afectan a la seguridad de sus clientes o la organización.
  - Alto: aquellas circunstancias que afectan en cualquier medida la seguridad de sus clientes o la organización.
- Complejidad: serán las quejas que impliquen a más de un departamento, a más de un proceso o más de un funcionario, según el siguiente detalle:

- Baja: cuando la queja se refiere a un solo departamento, proceso o funcionario. Solamente uno de ellos.
- Alta: cuando las quejas recibidas involucran algunos departamentos, procesos o funcionario. Por ejemplo: dos departamentos (comercial y logística), en el proceso de despacho y el funcionario es el asistente de logística y el vendedor.
- Impacto comercial e institucional
  - Bajo: las quejas relacionadas con características del bien entregado o respecto a deseos aislados del cliente.
  - Alto: las quejas relacionadas con el servicio entregado por los funcionarios, el tipo de proceso ejecutado, los tiempos de respuesta o cualquier aspecto que sea relacionado con la empresa.
- Departamento o área idónea o responsable para tratar la queja en función de la necesidad y posibilidad de una acción inmediata.

Luego que se caracteriza a la queja se solicitará información y documentos de respaldo sobre la queja al departamento o los departamentos que estuvieron implicados en el evento. En un máximo de 72 horas.

En el caso de que el área de calidad no reciba toda la información solicitada de parte del área o áreas competentes se deberá levantar un caso de auditoría para revisión de la documentación e información en sitio. De esta forma se determinarán las causas que originaron la queja.

Elaborar el informe preliminar de hallazgos, según lo requerido en los procesos. A través del informe se conseguirá consolidación de la información para un análisis más global. Para efectuar el análisis de la causa raíz y de los hallazgos detectados se evaluarán en función de los siguientes criterios:

- Severidad: cuan grave es la queja para la organización y se identificará la severidad en el rango del 1 al 10. Entendido:
  - 1 al 3: bajo
  - 4 al 6: medio
  - 7 al 10: alto
  
- Implicaciones de seguridad: cómo se relaciona la queja entregada con la seguridad tanto de los clientes como con la organización:
  - Bajo: entendidas todas aquellas circunstancias que no afectan a la seguridad de sus clientes o la organización.

- Alto: aquellas circunstancias que afectan en cualquier medida la seguridad de sus clientes o la organización.
- Complejidad: serán las quejas que impliquen a más de un departamento, a más de un proceso o más de un funcionario, según el siguiente detalle:
  - Baja: cuando la queja se refiere a un solo departamento, proceso o funcionario. Solamente uno de ellos.
  - Alta: cuando las quejas recibidas involucran algunos departamentos, procesos o funcionario. Por ejemplo: dos departamentos (comercial y logística), en el proceso de despacho y el funcionario es el asistente de logística y el vendedor.
- Impacto comercial e institucional
  - Bajo: las quejas relacionadas con características del bien entregado o respecto a deseos aislados del cliente.
  - Alto: las quejas relacionadas con el servicio entregado por los funcionarios, el tipo de proceso ejecutado, los tiempos de respuesta o cualquier aspecto que sea relacionado con la empresa.

- Departamento o área idónea o responsable para tratar la queja en función de la necesidad y posibilidad de una acción inmediata.

Se dará prioridad a la queja frente a una felicitación. Sin embargo, si existiera una felicitación se notificará por escrito al área que brindó el servicio de calidad. Además, se asentará en el informe trimestral el evento.

Todas las quejas serán tramitadas por el departamento de gestión de quejas, pues son los únicos responsables de la gestión de quejas, independiente del departamento o área que esté involucrada. El área deberá brindar el soporte necesario y oportuno al departamento de gestión de quejas.

Se guiará al reclamante a elaborar su queja lo más clara posible, sin interferir en la colocación de la misma.

## 7.7 Contestación

La contestación es la tarea a través de la cual se tendrá un contacto más directo y dependiendo de lo satisfactoria que sea la respuesta para el reclamante, pues solo así se generará confianza y fidelidad en el cliente. Además, se notificará al

requirente las actuaciones realizadas y las medidas en su caso adoptadas en los pasos dados, para conseguir fidelidad del cliente.

Para emitir una contestación al cliente dentro del periodo hábil no se considerarán sábados, domingos y feriados. Estas particularidades se compartirán con los clientes en el momento de recibir la queja para que conozca el tiempo exacto en el que recibirá su contestación.

Para la contestación se tendrá ciertas respuestas estándar para el tipo de quejas establecidas anteriormente:

Tabla 14

Posibles soluciones a quejas tipo

QUEJAS TIPO	POSIBLES SOLUCIONES
Especificaciones del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Devoluciones,</li> <li>• Cambio de producto</li> <li>• Regalos o muestras de buena voluntad</li> </ul>
Especificaciones en el servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedir disculpas,</li> <li>• Cambio de asesor</li> <li>• Corrección de errores</li> <li>• Compensación</li> <li>• Regalos o muestras de buena voluntad</li> </ul>
Tiempos de espera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedir disculpas,</li> <li>• Cambio de asesor</li> <li>• Corrección de errores</li> <li>• Compensación</li> </ul>
Malentendidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corrección de errores</li> <li>• Reparación o reprocesos</li> <li>• Asistencia técnica</li> </ul>
Errores de entrega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corrección de errores</li> <li>• Planificar nueva entrega según lo requerido por el cliente,</li> <li>• Sustitución de bienes entregados.</li> </ul>

Fuente: Autora



## 7.8 Registro de información

Al trabajar con un sistema de gestión de calidad se debe registrar y almacenar información sobre la queja. Misma que debe ser evaluada y analizada para determinar patrones que sean corregidos y así evitar la recurrencia de las quejas; mejorando el servicio y satisfacer al cliente.

Para mayor entendimiento en cuanto a patrones se ejemplifican:

- Días de recepción de quejas,
- Canales de quejas no satisfechas,
- Responsables o áreas dónde se originaron las quejas
- Causa raíz de la queja versus responsables o áreas dónde se originaron las quejas

Luego de realizar el registro de la información de quejas, los responsables de la gestión de quejas comunicarán a los interesados, es decir al reclamante, al personal del área que originó la queja y a todo el personal de la Empresa, el detalle de las mejoras planeadas e implementadas en la organización con la finalidad de eliminar los puntos críticos que ocasionan quejas.

## 7.9 Notificación a la alta dirección

El área de gestión de tratamiento de quejas elaborará y remitirá un informe semestral y anual a la alta dirección con lo cual se identificarán estrategias direccionadas a la mejora continua y control de procesos.

Se incluirán gráficos con base en los análisis de la información recopilada, en la evaluación de patrones, sobre las soluciones presentadas, las mejoras de procesos identificados e implementados. El informe será el insumo más importante la planeación de estrategias de la alta dirección.

Para la evaluación se analizará la gestión realizada por el área de tratamiento de quejas, la respuesta de las áreas implicadas en la queja y solución, la solución entregada al cliente y la respuesta que dio el cliente tras recibir la respuesta. Esta información permitirá a la alta dirección conocer la gestión efectuada por el departamento y solicitar estrategias dirigidas al *core* del negocio.

## 7.10 Formulario presentación información

Dentro del proceso de tratamiento de quejas en cada queja recibida se deberá llenar el siguiente formulario para obtener toda la información en todos los casos secuencialmente.

Al tener todas las quejas juntas en el formulario para presentación de información se dará seguimiento a las mismas, se podrá controlar la ejecución de las soluciones y la implementación de las mejoras planteadas a las quejas recibidas y gestionadas; además de la observación presentada a por la alta dirección.

El objetivo de este formulario será concentrar la información y las soluciones presentadas ante las quejas. Lo que permitirá integrar acciones y subir el nivel del servicio de la empresa Acero Comercial. Según la tabla 15.

Tabla 15

Formulario para la presentación de información sobre la gestión de quejas

FORMULARIO DE PRESENTACIÓN DE INFORMACIÓN						
# DE QUEJAS	FECHA DE RECEPCIÓN	TIPO DE QUEJA	CRITERIOS		SOLUCIÓN	FECHA RESPUESTA
		ESPECIFICACIÓN DE PRODUCTO <input type="checkbox"/>	SEVERIDAD	COMPLEJIDAD		
		ESPECIFICACIÓN DE SERVICIO <input type="checkbox"/>	BAJO <input type="checkbox"/>	BAJO <input type="checkbox"/>		
		TIEMPO DE ESPERA <input type="checkbox"/>	MEDIO <input type="checkbox"/>	ALTO <input type="checkbox"/>		
REVISIÓN		MALENTENDIDOS <input type="checkbox"/>	ALTO <input type="checkbox"/>		OBSERVACIÓN ALTA DIRECCIÓN	
FECHA	PERSONA	ERRORES DE ENTREGA <input type="checkbox"/>	SEGURIDAD	IMPACTO		
			BAJO <input type="checkbox"/>	BAJO <input type="checkbox"/>		
			ALTO <input type="checkbox"/>	ALTO <input type="checkbox"/>		

Fuente: Autora.

### 7.11 Medición de la satisfacción del cliente

En el proceso para el tratamiento de quejas se deberá analizar la información sobre el nivel de satisfacción del cliente luego de haber receptado la solución sobre la queja presentada.

A los clientes que presentaron su queja siempre se les remitirá una encuesta para conocer tanto su grado de satisfacción con el proceso para tratamiento de quejas como con la solución recibida en cuanto a su queja. La encuesta que se emitirá será la siguiente del gráfico:

#### Gráfico

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTE					
DEL PROCESO DE TRATAMIENTO DE QUEJAS Y LA SOLUCIÓN RECEPTADA POR SU QUEJA PRESENTADA					
POR FAVOR RESPONSA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS, CONSIDERANDO QUE 1 ES EL NIVEL MÁS BAJO Y 5 EL MÁS ALTO.					
NÚMERO DE QUEJA					
	1	2	3	4	5
EL TIEMPO INVERTIDO PARA PRESENTAR SU QUEJA FUE MÍNIMO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
LAS INSTALACIONES EN LAS QUE FUERON RECEPTADAS SUS QUEJAS SON CÓMODAS	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
EL FUNCIONARIO DE LA EMPRESA LE PRESTÓ AYUDA PARA LLENAR EL FORMULARIO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
EL TIEMPO EN EL CUAL SE LE ENVIÓ LA SOLUCIÓN FUE MAYOR AL INFORMADO CUANDO DEJÓ SU QUEJA	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
EL FUNCIONARIO QUE RECIBIÓ SU QUEJA FUE AMABLE CON USTED	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
LA SOLUCIÓN RECIBIDA FUE SATISFACTORIA	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Gráfico 7: Encuesta tipo para Satisfacción al Cliente  
Fuente: Autora. Acero Comercial Ecuatoriano S.A.

Para el análisis de la información de la encuesta de satisfacción del cliente respecto al proceso de tratamiento de quejas y la solución receptada sobre éstas se tomará en cuenta:

- Los niveles más bajos considerados serán del 1 al 3 de cada una de las respuestas y se deberán tomar acciones de mejora y para analizar las circunstancias por las cuales se recibieron esas calificaciones. Las áreas y funcionarios que estuvieron a cargo de la queja con la calificación inferior se deberá reabrir el caso para controlar y verificar los puntos que hayan sido calificados en el intervalo definido e incrementar las escalas obtenidas.

Luego de la verificación se volverá a efectuar la encuesta de satisfacción del cliente para validar el incremento de escalas de satisfacción de los clientes insatisfechos.

- Los niveles 4 y 5 serán aceptados y se considerarán como cliente satisfecho. Por tanto, se cerrará el proceso de aquellas quejas que obtengan estas calificaciones en todas las preguntas.

Los funcionarios del área de gestión de quejas siempre deberán cerrar los procesos de tratamientos de quejas con la encuesta de satisfacción del cliente, puesto que la misma permitirá elevar el nivel de mejora continua en la Empresa.

## **CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **5.1 CONCLUSIONES**

Luego del trabajo realizado se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Las empresas ecuatorianas avanzan a paso lento para implementar una certificación por iniciativa propia, la mayoría lo hace por exigencia de clientes o para participar en licitaciones; apenas el 2% de las empresas, registradas en la Superintendencia de Compañías del Ecuador, se encuentran certificadas con un sistema de gestión de calidad; mientras que en países de primer mundo el porcentaje asciende al 98%, según investigación realizada por la Revista Vistazo<sup>1</sup>. En tanto, las empresas ecuatorianas que no acceden a un sistema de gestión de calidad se encuentran limitadas, opuestas al cambio, a la innovación y al establecimiento de nuevos esquemas más óptimos y productivos. En la empresa en estudio se identificó como una oportunidad de mejora y crecimiento el realizar un modelo para la gestión de quejas que permita al cliente expresar su voz y elevar la calidad de servicio de la Empresa.

Tras realizar el análisis de brechas, en la empresa en estudio, se identificaron que las áreas de ventas y logística se podía mejorar sus actividades diarias en cuanto al servicio y

---

<sup>1</sup> Lara, F. (2015, marzo). Ecuador Avanza a paso lento. *Vistazo*. Obtenido de <https://issuu.com/vistazo.com/docs/certificaciones>.

atención al cliente; pues con la creación de un proceso para la gestión de quejas, se identifican puntos críticos que se deben mejorar y así elevar su calidad de desempeño y del trabajo de su personal y el servicio prestado a sus clientes.

La construcción de procesos realizado en este proyecto de investigación, bajo un sistema de gestión relacionado a una norma ISO permite a las empresas ejercer su actividad diaria de manera más eficiente y productiva, fundamentada en la gestión por procesos; elevando la autoestima de sus colaboradores, el tiempo de respuesta en las actividades y la construcción de principios y políticas institucionales que apoyan al nivel de servicio entregado y percibido por el cliente y el resto de sus stakeholders.

La creación de un modelo de gestión de quejas, bajo la Norma ISO 10002, le permitirá estandarizar tareas y actividades, a un alto nivel para la compañía y así acceder a certificaciones que validen a la empresa en estudio y eleven la percepción de calidad frente al cliente. Permitiéndole acceder a la implementación de cualquiera de las normas de la familia ISO.

Con el uso del modelo efectuado, la empresa en estudio adquirirá nuevos canales de comunicación con sus clientes internos y externos para la gestión de quejas de todas las áreas de la empresa.

Al existir un proceso levantado, un área de calidad y un modelo de gestión de quejas se permite crear responsabilidad entre las personas y las áreas atención al cliente, transparentando el servicio prestado y exigiendo un nivel elevado de servicio; a través de la recepción de quejas, solución de causas de quejas y la mejora continua de procesos.

Da voz a los clientes y accesibilidad a la empresa, creando un ambiente de enfoque al cliente abierto a la retroalimentación y resolución de sus quejas; pues se han establecido canales de comunicación que acercan a la empresa en estudio al cliente.

Se conseguirá procesos de calidad, puesto que al obtener la retroalimentación del cliente se identificarán, analizarán y evaluarán errores, omisiones o problemas críticos que podrán ser validados, controlados y mejorados al nivel que el cliente desea y la empresa requiere.

El trabajo por gestión de procesos y con una norma ISO permite a la organización adquirir el conocimiento de cómo trabajar e implementar una norma de calidad ISO. Además, permite conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.



## 5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar el modelo de gestión de quejas creado con base en la norma ISO 10002:2004, puesto que éste permitirá a la empresa en estudio construir una cultura organizacional ordenada, eficiente, altamente productiva y de calidad. Además, esta implementación le permitirá a Acero Comercial Ecuatoriano implementar otras normas de la familia ISO con mayor facilidad, puesto que la empresa tendrá la cultura organizacional y la metodología de trabajo requerida.

Se recomienda el uso del modelo de gestión de quejas en empresas de cualquier tipo, pues a través del mismo se estandarizan procesos y se eleva la calidad institucional; puesto que al identificar puntos críticos de procesos y señalar acciones correctivas y preventivas que se transformen en mejoras a implementar en proceso de tratamiento de quejas.

Mantener siempre actualizados el tipo de canales para la recepción de quejas, modificar el tipo de canal tanto en el modelo como en la ejecución; además de comunicar oportunamente a los clientes de las modificaciones efectuadas.

Al no existir diferencias notables o cambios profundos en la norma ISO 10002: 2014 respecto al modelo planteado en este trabajo investigativo se recomendaría continuar con la ISO 10002:2004.

## ANEXO I

## FORMULARIO PARA RECLAMANTES

<b>1. Datos del reclamante</b>	
Nombre u Organización	
Dirección	
Ciudad	
País	
# Telefónico	
Correo electrónico	
Persona de contacto	
<b>2. Descripción del producto</b>	
Código del producto o referencia servicio	
Descripción	
<b>3. Problema encontrado</b>	
Fecha ocurrencia	
Descripción	
<b>4. Solicita una solución?</b>	
Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
<b>5. Fecha y firma</b>	
Fecha	Firma
<b>6. Adjuntos</b>	
Documentos que puede adjuntar	

## BIBLIOGRAFÍA.

- Banco Central del Ecuador. (30 de enero de 2016). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/836-en-el-segundo-trimestre-de-2015-el-pib-de-ecuador-mostr%C3%B3-un-crecimiento-inter-anual-de-10>
- Camisón, César y Otros. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Mexico: PRENTICE HALL.
- Crosby, P. (1979). *Quality is free*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Dávila, Sandra. (2001). *Cinco momentos estratégicos para hacer Reingeniería de procesos*. Editorial Efecto Gráfico. Quito.
- De La Garza Toledo, Enrique y Belmont Cortés, Edgar. (2006). *Teorías sociales y Estudio del Trabajo: nuevos enfoques*, Editorial Rubié, Barcelona.
- *ElComercio.com*. (31 de enero de 2016). Ante las crisis hay cuatro tipos de empresas. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/crisis-tipos-empresas-ecuador-economia.html>.
- *ElUniverso.com*. (31 de enero de 2016). Ecuador tendrá presupuesto "austero" en 2016. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/10/14/nota/5183102/ecuador-tendra-presupuesto-austero-2016>

- Feigenbaum, Armand. (1951). Control Total de la Calidad. México 1994: Compañía Editorial Continental.
- Franklin, Enrique. (2000) Auditoría Administrativa. Editorial McGraw Hill. México.
- González, Francisco. (2010). *Auditoría del mantenimiento e indicadores de gestión*. Madrid. Fundación Confemetal Colección.
- Gutiérrez, Humberto. (2010). Calidad Total y Productividad. México: THE MCGRAW-HILL.
- Harrington, James. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Pearson Education. México.
- Ishikawa, K. (1994). Introduccion al control de calidad. Madrid: Diaz de Santos.
- International Organization for Standardization. (30 de enero de 2016). [www.iso.org](http://www.iso.org).  
Obtenido de <http://www.iso.org/iso/home.html>
- ISO 10002. (2004). Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones. ISO 10002.
- ISO 9000. (2005). Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario. ISO 9000.
- Juran, J.M. (1993). Made is USA: A renaissance in Quality. Harvard Business review Vol. 71, n 4:43.

- Lara, F. (2015, marzo). Ecuador Avanza a paso lento. *Vistazo*. Obtenido de <https://issuu.com/vistazo.com/docs/certificaciones>
- Muñoz, J. F., Quintero, J., & Munevar, R. A. . (2001). *Como desarrollar competencias investigativas en educación*. Bogotá, Colombia: Magisterio.
- Normas 9000. (24 de Junio de 2013). *Que es ISO 9001*. Obtenido de <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>
- Palacios Echeverría, Alfonso J. (1996) Microanálisis Administrativo, Concepto y Técnicas Usuales. Publicaciones del Instituto Latinoamericano de Investigación y Capacitación Administrativa.
- Paredes, Alfredo. (2009). “*Certificación Internacional de Especialistas en Gestión por Procesos*”. Ponencia 77 presentada en el Seminario de Consultores de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos. Quito.
- Procecuador. (31 de enero de 2016). *Boletín Comercio Exterior*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/BoletinMARZO15-final.pdf>
- Reeves, C & Bednar D. (1994). Defining Quality: Alternatives and Implications. *Academy of Managment review* 19, 419-445.
- Ruiz, Xiomara. (2012). Guía de Análisis de brechas. Bogotá: UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA.
- Salguero, Amado. (2006). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Servicio Ecuatoriano de Normalizacion. (20 de Junio de 2015). *Reseña Historica: Servicio Ecuatoriano de Normalizacion*. Obtenido de <http://www.normalizacion.gob.ec/resena-historica/>
- Stake, R. (1988). *Investigacion con estudio de casos*. Morata.
- Velasco Sanchez, J. (2005). *Gestion de Calidad: Mejora continua y sistemas de gestion. teoria y practica*. Madrid: Piramide.
- Zeithaml, V. Parasuraman, A. y Berry, L. (1993). *Calidad total en la Gestión de Servicios. Como lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.